



10  
20j  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. FRENTE A LA  
PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
ANTE LA APERTURA COMERCIAL

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

**HERMINIA CARTAGENA CARDENAS**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L.A.E. JORGE W. GARATE RUIZ

000  
CALIDAD ACADÉMICA

**FCA**

CON  
FALLA DE ORIGEN

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## "DEDICATORIA"

CON ESTE TRABAJO REALIZADO PARA LA OBTENCION DE MI TITULO PROFESIONAL, LLEGO A LA CULMINACION DE UNO DE LOS MAS GRANDES ANHELOS DE MI VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL, AL CONVERTIRME EN LICENCIADA EN ADMINISTRACION; ASI MISMO RECONOZCO QUE NO FUE UNA REALIZACION INDIVIDUAL, PUES ES EL PRODUCTO DE LA OBRA CONJUNTA DE PERSONAS QUE FUERON DECISIVAS EN MI VIDA FAMILIAR, ESCOLAR Y LABORAL, ENTRE LAS QUE ESTAN AQUELLAS QUE AUN SE ENCUENTRAN A MI LADO Y LAS QUE SE ENCUENTRAN EN COMPARIA DE NUESTRO SEÑOR, A TODAS Y CADA UNA DE ELLAS LES OFREZCO MI TOTAL Y MAS SINCERO AGRADECIMIENTO POR EL VALIOSO APOYO QUE ME BRINDARON PARA EL LOGRO DE ESTA META.

A MIS PADRES

"DEDICO MI TESIS DE MANERA MUY ESPECIAL YA QUE CON SU APOYO MORAL Y ECONOMICO ME PERMITIERON LLEVAR A CABO LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO Y LOGRAR ASI AVANZAR EN MI CRECIMIENTO ESPIRITUAL Y REALIZARME COMO SER HUMANO"

JESUS NOS PUSO EL EJEMPLO,  
QUE HAY QUE ORAR SIEMPRE  
SIN DESANIMARSE JAMAS

GRACIAS

A MIS HERMANOS  
ANTONIO Y MARGARITA  
POR SU CARINO Y COMPANIA

A MIS QUERIDOS ABUELITOS  
POR SER TAN COMPENSIVOS CONMIGO

A ESAS CUATRO EXTRAORDINARIAS MUJERES  
QUE SON MIS TIAS

AL APOYO QUE ME BRINDARON CUANDO LO NECESITE  
DE MIS TIOS

A partir del momento que el hombre se deja llevar por la fe y la esperanza, hay en él algo que no morirá, todo lo hecho con amor, desde los actos pequeños al sacrificio de su vida. El que cree, espera y ama "HA PASADO DE LA MUERTE A LA VIDA".

GRACIAS

A MIS ABUELOS

SEVERINO CARTAGENA BRAVO Y  
MARIA HERNANDEZ RUEDA

OSWALDO "OSI"

**LES AGRADEZCO SU APOYO**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**EN ESPECIAL A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**A HIS MAESTROS**

**AL PROFESOR EUSEBIO CERVANTES TOLTECA**

**A LA MAESTRA LILIA OLGA VARELA BARRAZA**

**AL L. A. JORGE GARATE RUJZ**

**A HIS AMIGOS**

**A MIS QUERIDAS AMIGAS**

**ELIZABETH RAMIREZ FIGUEROA  
ANDREA GARFIAS TLAPALAMA  
LAURA CONCHILLOS GUDINO  
MARIA DEL CARMEN MORALES GARCIA  
ELIZABETH MARTINEZ JIMENEZ  
ANA MARIA GARZA GALICIA**

**A MIS AMIGOS**

**MARCO JIMENEZ DAVILA  
DAVID OLVERA LOPEZ**

## I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
METODOLOGIA	6
CAPITULO I	
DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
1.1 Definición de la micro y pequeña empresa	10
1.1.1 Definición de Empresa	12
1.1.2 Objetivos Institucionales de la Empresa	12
1.1.3 Definición de Micro y Pequeña Empresa	13

1.1.4	Clasificación de la Micro y Pequeña Empresa Establecida por Nacional Financiera	13
1.1.5	Tipos de Micro y Pequeña Empresa	13
1.2	Importancia de la Micro y Pequeña Empresa en nuestro país	15
1.2.1	Problemas que enfrenta la Micro y Pequeña Empresa	19
CAPITULO II	APLICACION DE LA ADMINISTRACION EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
2.1	Definición de la Administración	27
2.2	El Papel del Lic. en Administración en la Coordinación de las Actividades de la Empresa	30
2.3	Conceptualización del Proceso Administrativo	34

2.4	Planeación	36
2.4.1	Principios de Planeación	38
2.4.2	Técnicas de Planeación	39
2.4.3	Elementos de la Planeación	40
2.5	Organización	50
2.5.1	Principios de Organización	51
2.5.2	Elementos de la Organización	53
2.6	Integración	60
2.6.1	Reglas y Técnicas de la Integración de Personas	60
2.7	Dirección	63
2.7.1	Principios de la Dirección	64
2.7.2	Autoridad	66
2.7.3	La Importancia de la Toma de Decisiones	68

<b>2.8 Control</b>	<b>70</b>
2.8.1 Principios del Control	71
2.8.2 Objeto del Sistema de Control	72
2.8.3 Proceso del Control	72
2.8.4 Técnicas de Control	74
<b>2.9 Cursos de Capacitación a través del Programa de Apoyo Integral a la Micro Industria (PROMICRO)</b>	<b>76</b>
2.9.1 Capacitación y Asistencia Técnica	78
2.9.2 Objetivos de PROMICRO	78
2.9.3 Aplicación de la Administración en la Micro y Pequeña Empresa a través de PROMICRO	80
2.9.4 Títulos que Integran la Colección de Temas de Administración para Microindustrias	88
2.9.5 Capacitación práctica para Empresarios Mexicanos en Estados Unidos	90

2.9.6	Superación Empresarial	91
2.9.7	La Calidad Total como Estrategia de Negocio	93

### CAPITULO III FINANCIAMIENTO

3.1	Problemas a los que se enfrenta la micro y pequeña empresa para la obtención de financiamiento	96
3.2	Obtención del Financiamiento por medio de Personas físicas	106
3.2.1	Tipos de Hipoteca	107
3.2.2	Características	107
3.2.3	Importancia	108
3.2.4	Requisitos para la Adquisición de una Hipoteca	109
3.2.5	Sistema de Financiamiento Hipotecario Banamex	111

3.3 Programa para la micro y pequeña empresa (PROMYP)	114
3.3.1 Objetivo	115
3.3.2 Tipos de Crédito	115
3.4 Sistema de Tarjeta Empresarial	118
3.5 Intemediarios Financieros	121
3.5.1 Entidades de Fomento	124
3.5.2 Arrendadoras	127
3.5.3 Empresas de Factoraje	130
3.5.4 Uniones de Crédito	133
3.5.5 Bancos	135
3.6 Aplicación de cuestionarios a los distintos Intermediarios, en Nacional Financiera (NAFIN)	138

3.6.1	Requisitos indispensables para la Obtención de un Crédito, por medio de Nacional Financiera	146
-------	---	-----

**CAPITULO IV REZAGOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

4.1	Tecnología	172
4.1.1	Limitantes en la Adquisición de Tecnología	173
4.1.2	Desventajas de la Obtención de Tecnología fuera del país	175
4.2	Falta de Capacitación del Personal	178
4.3	Carencia de Equipo Anticontaminante	181
4.4	Uso de un Modelo Operativo Tradicional	183
4.4.1	Delegación	187
4.4.2	Descentralización	188

**CAPITULO V ASOCIACIONES, INTEGRADORAS Y  
UNIONES DE CREDITO**

<b>5.1 La Alternativa de Asociarse y las Dificultades que pueden surgir al Unirse</b>	<b>192</b>
<b>5.1.1 Asociacionismo Solidario</b>	<b>194</b>
<b>5.2 Las Empresas Integradoras</b>	<b>196</b>
<b>5.2.1 Objetivos de las Empresas Integradoras</b>	<b>196</b>
<b>5.2.2 Características</b>	<b>196</b>
<b>5.3 Integración de Uniones de Crédito</b>	<b>202</b>
<b>5.3.1 Unión de Crédito de Tlaxcala</b>	<b>203</b>

<b>CAPITULO VI</b>	<b>APLICACION DE UNA ENCUESTA DE OPINION PARA CONOCER CUALES SON LAS HABILIDADES ADMINIS- TRATIVAS Y EXPERIENCIA EN LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO ADQUIRIDAS POR LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS</b>	
<b>6.1</b>	<b>Metodología</b>	<b>206</b>
<b>6.2</b>	<b>Población objeto de estudio</b>	<b>207</b>
<b>6.3</b>	<b>Unidades de Análisis</b>	<b>207</b>
<b>6.4</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>208</b>
<b>6.5</b>	<b>Número de cuestionarios aplicados</b>	<b>208</b>
<b>6.6</b>	<b>Análisis de la Información Obtenida</b>	<b>233</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>252</b>
	<b>GLOSARIO</b>	<b>256</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>260</b>
	<b>HEMEROGRARIA</b>	<b>263</b>

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

El comercio, como intercambio de productos destinados al consumo, es tan antiguo como la agrupación humana misma, ya que tan pronto como el hombre se asentó y dejó la vida errante de la caza o de la agricultura ocasional, necesitó adquirir bienes que no producían cambiándolos por lo que cultivaban; es así como tan pronto como la economía cerrada o natural, en la cual, cada grupo satisface integralmente sus necesidades por sí mismo, resulta inadecuada y compleja, por lo que surge el trueque, y que tiene como necesaria consecuencia el comercio.

En un principio el mercader se enfrentó a positivos peligros, teniendo que descubrir rutas aventurándose en tierras desconocidas y desafiando en pequeñas embarcaciones los peligros del mar para llevar sus mercancías de un lugar a otro. El tenía que hacerlo todo: era anunciante y empresario, y a veces se veía obligado hasta a cargar con sus propias mercancías sobre la espalda, fue hasta que se presentó un desarrollo de la civilización que su situación fue mejorando poco a poco, lo que le permitió convertirse en un comerciante sedentario.

La importante misión que han tenido los comerciantes o empresarios a través de los siglos, me lleva a considerar las dificultades que en nuestro tiempo enfrentan estas personas.

Las cuales juegan un papel esencial en la vida económica de nuestro país, tal y como sucedía en el pasado. En particular trataremos los problemas que tienen que vencer los micro y pequeños empresarios, para poder desarrollarse en un mercado que cada día es más competitivo.

Entre las limitantes a las que se enfrentan las empresas en la época moderna, se encuentran en el área administrativa, ante la carencia de conocimientos de como aplicar el Proceso Administrativo, desconocen como registrar sus empresas ante las autoridades correspondientes, los requerimientos de inversión, capital de trabajo y expectativas reales de ventas, gastos y utilidades.

En las grandes organizaciones productivas se ha establecido una estructura funcional de la empresas y sus estrategias y métodos administrativos, presentando menores problemas para acceder a recursos financieros, tecnología avanzada y, en general se han adaptado a la modernización económica gracias a su grado de diversificación, haciendo más eficiente su proceso productivo, distribución y al establecimiento de alianzas tecnológicas con otras empresas.

El panorama es más alentador para las empresas de gran tamaño, no siendo el mismo caso de las micro y pequeñas empresas, ya que el uso de métodos administrativos pasa casi

desapercibidos dentro del funcionamiento diario de esta parte de la industria, dado que en la mayoría de los casos se trata de pequeños talleres familiares en el caso de las micro y de industrias de tamaño regular que tienen un corto periodo de vida en el caso de pequeñas empresas.

Esto ha limitado hasta cierto punto el establecimiento de una estrategia administrativa y una estructura funcional adecuada.

Algunas de las dificultades que enfrentan estas unidades productivas con mayor frecuencia y como resultado de esta situación, son las relacionadas con:

a) Falta de procedimientos administrativos, que coadyuven a una correcta planeación, organización, integración, dirección y control del negocio y que implique un crecimiento organizado de la micro y pequeña empresa.

b) Carencia de recursos humanos calificados, técnicos y de programas de capacitación y formación de personal.

c) El uso de un modelo tradicional el cual agrupa las actividades por funciones y el proceso decisorio ubica el control y el origen de las órdenes en el estrato superior que en la mayoría de los casos es el (Jefe de Familia), creando barreras de autoridad infranqueables que ponen en peligro la vida del negocio.

Aunque las micro y pequeñas empresas han mostrado alguna flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del país, la puesta en marcha de la zona de libre comercio en

América del Norte les exigirá lograr mejoras en su gestión empresarial, fundamentalmente en aspectos administrativos, como punto de partida para incrementar su productividad y la calidad de sus productos, si pretenden permanecer en el mercado.

Uno de los elementos que contribuyen a incrementar la productividad y garantizar el liderazgo de las empresas es el uso del proceso administrativo el cual requiere de especialización en la materia, y de una inversión de tiempo y dinero para proporcionar capacitación a los directivos, y que no constituya una carga excesiva para la micro y pequeña empresa, el pago de este servicio, y si propicie la modernización de estas empresas.

El uso y aplicación del proceso administrativo permitirá a las organizaciones productivas adaptar su funcionamiento al entorno económico en que se desenvuelven, no sin antes preveer los riesgos que se puedan presentar ante una organización inadecuada, esto hará posible alcanzar tasas aceptables de expansión y rentabilidad a largo plazo.

En México la micro y pequeña empresa, representan el 85 % de la industria, constituyendo éstas un factor crucial en el desenvolvimiento futuro de la economía nacional ante todo destacan su enorme potencial económico y social, para la estructura industrial del país por lo cual es una prioridad darles apoyo financiero, tecnológico, capacitación, etc. para que alcancen un sano desarrollo.

A pesar de que los problemas a los que se enfrentan éstas empresas han sido puntualizados en repetidas ocasiones en

los programas de fomento y desarrollo industrial, aun no han sido objeto de acciones específicas que estimulen la superación de las restricciones que enfrentan.

Existe un marco de rezago tecnológico, deficientes escalas de producción, obsolescencia del equipo, mano de obra descalificada, y como consecuencia una precaria o inexistentes planeación administrativa.

En razón de lo anterior me referiré a la necesidad de aplicar una guía en materia administrativa, dirigida a la micro y pequeña empresa.

Un obstáculo al que frecuentemente se enfrentan los micro y pequeños empresarios, es a la obtención rápida y oportuna de financiamiento, para afrontar algunos de los problemas de liquidez que se les presenta, por lo que en el transcurso de mi investigación, daré a conocer una lista de los documentos indispensables que son necesarios presentar, para la adquisición de un crédito a través de las instituciones de segundo piso.

Con la franca intención de que este trabajo de investigación sea de utilidad para la consulta de los micro y pequeños empresarios, así como para toda aquella persona, que requiera información sobre este importante sector de la economía, y teniendo como objetivo el concientizar sobre los problemas que enfrenta, conocer lo imprescindible del apoyo por parte de las Instituciones Financieras, Educativas y del Estado, para así dar impulso a estas empresas y como consecuencia a la economía de nuestro país.

## M E T O D O L O G I A

### OBJETIVO DEL ESTUDIO

Conocer cuales son los problemas a los que se enfrenta la micro y pequeñas empresa.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analizar cada uno de los problemas a los que se enfrenta la micro y pequeña empresa, en el plano administrativo, financiero, tecnológico, capacitación de personal, etc. y las repercusiones que tendrán estos en su desarrollo y ante la competencia con empresas extranjeras.

Conocer cuales son los efectos de la baja participación de los micro y pequeños empresarios en los programas de financiamiento que ofrecen las instituciones de segundo piso al no contar con la documentación y garantías necesarias.

Investigar las distintas alternativas que se han planteado para impulsar a la micro y pequeña empresa a través de la asociación, integración o las uniones de crédito.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la época actual y ante la competencia comercial a nivel internacional, los micro y pequeños empresarios se enfrentan a deficiencias que vienen arrastrando desde años atrás como es la falta de tecnología de punta, capacitación de personal, compleja competitividad, teniendo como unas de sus causas el desconocimiento del Proceso Administrativo que les permita llevar a cabo sus actividades de forma ordenada y coordinada, y poder ser competitivos ante la apertura comercial, por otra parte el escaso financiamiento, no les permite adquirir el equipo y materia prima necesarios para ofrecer de manera rápida y oportuna sus bienes o servicios al público consumidor.

## TEORIA

Las deficiencias a las que se enfrentan los micro y pequeños empresarios, frenan su nivel competitivo, forzándolos a fusionarse con empresas de mayor tamaño.

## HIPOTESIS

El desconocimiento del Proceso Administrativo, por parte del o los dirigentes de la empresa provoca el desquebrajamiento de la micro y pequeña empresa, la falta de planeación, organización, integración, dirección y control, no les permite reaccionar de manera rápida y oportuna a los retos que plantea la competencia comercial.

La falta de garantías por parte de los micro y pequeños empresarios, no les permite la obtención de financiamiento.

## PLAN Y REALIZACION DE LA INVESTIGACION FORMAL

Este paso consistirá en determinar dónde y cómo obtener los datos deseados procediendo a realizar una selección de las fuentes de información que utilizaremos para la obtención de la información que requerimos.

### DATOS PRIMARIOS

Son los datos originales (información) que se reúne específicamente para el proyecto presente.

### DATOS SECUNDARIOS

Es la información ya reunida por otra persona para algún propósito. De ordinario esta información puede conseguirse más rápidamente y a un costo menor que la primaria es el caso de datos que se obtienen en bibliotecas, hemerotecas, censo de población etc..

A lo largo de esta investigación hice uso de estos dos tipos de datos para obtener información más completa y actualizada sobre el tema a investigar.

### INVESTIGACION DOCUMENTAL

A través de la consulta de fuentes primarias de información, como son libros, artículos, revistas y publicaciones relacionadas con el tema se ha desarrollado la investigación documental de este trabajo.

**INVESTIGACION DE CAMPO**

Para la obtención de la información en la investigación de campo, se sostuvieron pláticas con los especialistas del área de financiamiento; realicé con intermediarios financieros un cuestionario que me guiara en mis entrevistas con éstas personas, incluyéndose éstos en el presente trabajo.

## C A P I T U L O I

### DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

#### 1.1 DEFINICION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Es posible que nunca hayamos pensado en la cantidad de trabajo que tiene que realizar un gran número de personas para que nosotros podamos obtener alimentos que comer y ropa que vestir. Si reflexionamos sobre la larga serie de actividades que tienen que efectuarse para poner a nuestra disposición en una tienda cercana a nuestra casa, el arroz con que se hizo la sopa, encontraremos que es el poder comprar cosas con facilidad, lo que requiere de la existencia de un gran número de empresas comerciales de diversa índole, y los servicios de una verdadera muchedumbre de individuos especializados en ciertas labores, que trabaja incesantemente con el único objeto de hacer más fácil que obtengamos lo que necesitamos. Si fijamos nuestra atención en el par de zapatos y después el ponerlos al alcance de todos los consumidores en la zapatería de la esquina. Y aun antes de fabricarlos, fue preciso obtener los distintos materiales que entran en su fabricación, criar el ganado del

que salieron la piel y la suela; cultivar las plantas textiles y beneficiarlas para tener tela para los forros e hilos para las costuras; y aun descender a las entrañas de la tierra para extraer de ellas el hierro con que a final de cuentas vinieron a fabricarse los clavos que sujetan el tacón, que probablemente está hecho de caucho obtenido con grandes fatigas en una plantación hulera de algún lejano lugar, el producir y distribuirlo es un proceso que requiere de mucho tiempo y esfuerzo para que llegue hasta nuestras manos un par de zapatos, de una forma cómoda y fácil; pero si consideramos a todas las personas que están detrás de esta actividad, encontraremos a una gran cantidad de empresas conformadas por hombres y mujeres que trabajan y se preocupan por que sus productos o servicios satisfagan nuestras necesidades.

Es efectivamente este acto de poner al alcance de nuestras manos los productos y servicios que requerimos el que nos lleva a considerar el gran esfuerzo que llevan a cabo las empresas para facilitar el contacto entre los productos o servicios y los consumidores, poniéndolos de forma permanente y continua para que sean aprovechados, por lo que este trabajo analizaremos algunos de los problemas a los que se enfrentan éstas para poder llevar adelante sus actividades y continuar con su misión que es al final la satisfacción de los deseos y necesidades de las personas.

Expuesto lo anterior ya podemos definir lo que es una empresa.

### 1.1.1 DEFINICION DE EMPRESA

Es la unidad productiva de bienes o servicios constituida con aspectos prácticos y legales, integrada por recursos humanos y financieros para lograr su finalidad.

### 1.1.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

Objetivos de servicio. Satisfacción de las necesidades de los consumidores, al ofrecer buenos productos o servicios, en condiciones apropiadas.

Objetivo social. Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

Objetivo económico. Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Esencialmente el papel de la micro y pequeña empresa en nuestro país es el que destacaremos en el transcurso de esta investigación, entendiéndolo como micro y pequeña empresa aquellas que tienen las siguientes características en cuanto a personas ocupadas y capital.

### 1.1.3 DEFINICION DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Son las formas de organización más pequeña desde el punto de vista económico y parte esencial en la base de la economía de un país, o sea las instituciones caracterizadas por la organización de los factores económicos de la producción.

### 1.1.4 CLASIFICACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, ESTABLECIDA POR NACIONAL FINANCIERA

TAMAÑO	PERSONAL OCUPADO	VENTAS NETAS ANUALES (ULTIMO EJERCICIO FISCAL O PROYECCION A 12 MESES)
MICRO EMPRESA	DE 1 A 15	N\$ 900,000
PEQUEÑA EMPRESA	DE 16 A 100	N\$ 9 000, 000

### 1.1.5 TIPOS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

#### INDUSTRIAL

Una empresa industrial tiene que ver con la producción de bienes. Compran de materia prima y la transformación de ésta en bienes de capital o de consumo, siendo el bien de capital el producto que a su vez será utilizado en la producción de

otro bien, mientras que el bien de consumo será utilizado por el comprador final para su propio uso.

#### COMERCIAL

Es aquella que compra a los proveedores bienes de consumo y los vende a los consumidores para su uso personal o del hogar, haciendo accesible en tiempo y lugar los productos solicitados por los consumidores.

#### DE SERVICIO

Estas proporcionan "servicios" a los consumidores o a otros negocios. Los servicios son intangibles, es decir, algo que no puede ser visto, sentido, oído, o gustado.

Teniendo una idea general de lo que es la empresa, así como su importancia en nuestra vida diaria procederemos a conocer la finalidad que tienen en particular la micro y pequeña empresa en nuestro país.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN NUESTRO PAIS

La importancia de la micro y pequeña empresa es innegable, especialmente por su fuerza generadora de empleos y por el número que representan en el contexto nacional. El reto es financiar, apoyar y desarrollar a esta parte esencial del aparato productivo por su participación a nivel doméstico. (ver tabla 1)

En base a datos proporcionado por la CANACINTRA existen entre las empresas asociadas a dicha cámara, durante 1991; 78.8% eran microempresas; 15.8% pequeñas; 3.3% medianas y 2.1% grandes; durante 1992 las micro y pequeñas empresas representaron un 97% del total de los establecimientos industriales, 34% del empleo, 18% de la producción y 16% del valor agregado, en la actualidad la micro y pequeña empresa representan el 85% de la industria en nuestro país, según datos de la CANACINTRA; estas cifras dan cuenta del dinamismo económico que aportan al país los sectores micro y pequeño.

Durante el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari, se da un mayor reconocimiento a este tipo de establecimientos (micro y pequeñas empresas), ya que desempeña un importante papel en la modernización del aparato productivo del país, constituye la principal fuente de empleo en los sectores secundarios y terciarios, propicia el desarrollo regional y es un factor que contribuye a mejorar la distribución del ingreso.

Por lo que en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y el

**PERSONAL OCUPADO POR LAS EMPRESAS  
EN NUESTRO PAIS****( T A B L A 1 )**

	<b>NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
<b>MICRO</b>	<b>72 %</b>	<b>43 %</b>
<b>PEQUEÑO Y MEDIANO</b>	<b>21 %</b>	<b>37 %</b>
<b>GRANDE</b>	<b>7 %</b>	<b>20 %</b>

DATOS OBTENIDOS EN LA REVISTA "COMERCIO", EDIT. POR LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO.

Programa Nacional de Modernización Industrial y del comercio Exterior 1990-1994, reconocen la importancia en las empresas de menor tamaño y establecen los lineamientos bajo los que deben actuar las instituciones gubernamentales, privadas y del sector social, para contribuir en forma más eficiente a superar los problemas de organización, gestión y de mercado de estas empresas.

Los problemas que se han identificado, que afectan a este tipo de industria, nos referiremos a los más importantes:

- Ausencia de una Administración formal, debido en gran medida al desconocimiento por parte de los micro y pequeños empresarios del Proceso Administrativo.
- Limitado acceso al crédito institucional, principalmente al proveniente de la banca comercial.
- Resistencia del empresario al trabajo en grupo.
- Reducida capacidad de negociación en los mercados como consecuencia de sus pequeñas escalas para comprar, producir y vender.
- Escasa cultura tecnológica.
- Tendencia a improvisación
- Bajos estándares de productividad y calidad.

Estos problemas se deben en gran parte a las características que tienen las micro y pequeñas empresas los cuales limitan el desarrollo de éstas, haciéndose necesarios reconocerlas:

- Es intensiva en el uso de mano de obra.
- Su lugar de trabajo es el domicilio del dueño.
- El dueño es el hombre "orquesta", esta involucrado en todas las áreas de su negocio.
- Se caracterizan por que las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal están a cargo de una sola persona con poca especialización, generalmente es el jefe de familia.
- Falta de acceso al capital, este es un problema se presenta con frecuencia, el cual se debe a dos causas principales, la ignorancia del empresarios de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; así como la ausencia de una planeación correcta que permitan la aplicación del crédito en proyectos de vital importancia para la empresa.
- Debido a su tamaño su plan de producción es limitado.
- Fabrican productos comunes con tendencia a una cierta especialización y usan procesos sencillos de producción.
- Tienen problemas en cuanto a la limitación de sus productos financieros, por lo que se ven en dificultades para renovar su equipo y aun la compra de materia prima y pago de salarios.
- Sus procedimientos contables son imprecisos, y en la mayoría de éstas empresas desconocen estados financieros que les permitan conocer y llevar un control de gastos

generales, costos, utilidad o pérdida que ha sufrido la empresa en un periodo determinado.

A continuación mencionará algunos de los problemas a los que se enfrenta la micro y pequeña empresa, así como varias medidas que se han aplicado para su solución.

### 1.2.1 PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

#### FINANCIAMIENTO

El financiamiento representa un instrumento de primer orden en el fomento a la industria micro, y pequeña aunque no siempre es la principal solución de las empresas. Y ante el limitado acceso al crédito se ha hecho un esfuerzo de creatividad para responder a las necesidades de crédito a través de NAFIN, como son: la Tarjeta Empresarial, los sistemas de factoraje, arrendamiento financiero, garantía de fianza, Uniones de Crédito, Bancos y Entidades de Fomento.

Además de ponerse en marcha el Programa Especial de Impulso Financiero, con el propósito de facilitar y dar masividad en el acceso a los recursos financieros de la banca de fomento, este y otros programas que mencionaremos durante esta tesis, buscan el apoyar a los micro y pequeños empresarios en sus necesidades más apremiantes.

#### RESISTENCIA AL TRABAJO EN GRUPO

Una opción que plantea el Programa de Modernización, son seis opciones de organización interempresarial, dependiendo de los objetivos, necesidades y posibilidades económicas de cada empresa. El objetivo fundamental de este instrumento es

evitar el riesgo de que las empresas de menor tamaño se diluyan frente a la competencia creciente y que fortalezcan su capacidad de negociación en los mercados.

Ante este hecho y con la finalidad de sumar recursos y trabajar unidos entre los empresarios, así como reunir esfuerzos y experiencias para superar los inconvenientes de sus propias escala y aprovechar las ventajas inherentes a las mismas, las personas físicas o morales pueden optar por una o más formas de asociación, sin que ello signifique trastocar la autonomía de las empresas.

#### REDUCIDA CAPACIDAD DE NEGOCIACION

La necesidad de negociar por parte de los micro y pequeños empresarios, requiere de un trabajo en grupo, por lo que se ha creado otra forma de asociación que son los Centros de Compras en Común, cuya finalidad es disminuir el intermediarismo y lograr economías de escala. Se han creado tres centros de compras: uno en el Estado de Tabasco, entre industriales de la tortilla; otro en Chilpancingo, Guerrero en donde se organizaron 50 herreros; y uno en Poza Rica, Veracruz, integrado por nueve empresas de la rama del plástico.

A nivel internacional se creó el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Secretaría del Trabajo y Protección Social, la cual imparte 30 cursos de capacitación a sociedades cooperativas con la asistencia de 900 personas.

## TECNOLOGIA

Con el objeto de vincular la oferta de los centros de investigación y desarrollo tecnológico con los requerimientos de servicios tecnológicos de la industria micro y pequeña, se realizaron tres encuestas para la identificación de sus necesidades tecnológicas, en los estados de Guanajuato, Chihuahua y México, en donde se capturó información de más de tres mil empresas. Con base en esta información, se delinearón políticas para cubrir dichos requerimientos con la participación de los gobiernos estatales y el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

Por lo que se refiere al Servicio Nacional de Consulta Tecnológica Industrial, cuya finalidad es brindar a la industria micro y pequeña servicios ágiles y oportunos a costo reducido, los Laboratorios de Fomento Industrial, dentro del proceso de desincorporación de las Unidades Técnicas Funcionales, crearán conjuntamente con Canacintra la Unidad de Transferencia Tecnológica (UTT), poniendo a disposición de estas empresas soluciones tecnológicas ya procesadas y asimiladas, teniendo en cuenta sus necesidades y posibilidades económicas, enfrentando con estas alternativas la escasa cultura tecnológica que tienen los micro y pequeños empresarios.

## TENDENCIA A LA IMPROVISACION

Para disminuir el fenómeno de improvisación en la gestión y capacitación, se estableció el Programa de Desarrollo Empresarial de Nafin y del sistema "Satelitel" de

Canacindra, se imparten, en forma permanente, cursos sobre gestión empresarial.

Conjuntamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), se ha dado capacitación a la fuerza de trabajo a través del Programa de Calidad Integral y Modernización (Cimo), orientado fundamentalmente a industrias micro, pequeñas y medianas. Se dispone de 26 unidades promotoras de capacitación en igual número de entidades federativas. Se han atendido a 28 mil empresas y a más de 84 mil trabajadores.

En coordinación con la representación en México de la OIT, se adaptó el material didáctico para la formación de capacitadores sobre comercialización, organización y economía básica y contabilidad elemental, orientadas a capacitar a microempresarios y productores artesanos. Este programa tiene como otro de sus objetivos el propiciar una mayor calidad y elevar la productividad de las empresas, mediante una mano de obra especializada, elevando al mismo tiempo la calidad del producto o servicios producido en nuestro país.

No obstante la existencia de estos y otros problemas, se identificó con claridad el gran potencial que tiene la industria de menor tamaño. Estas empresas poseen gran flexibilidad y capacidad de adaptación, además de que generan un gran número de empleos.

Con base en las potencialidades de estas empresas y buscando resolver los problemas que enfrentan, se delinearon los objetivos, estrategias, instrumentos y líneas de acción que estructuran el Programa para la Modernización y Desarrollo

de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994. Implantandose medidas y programas como las antes mencionadas.

Con relación al programa destacaré tres elementos que lo caracterizan:

1. Está concebido con el contexto de las nuevas condiciones de competencia que plantean la globalización de la economía y el Tratado de Libre Comercio.
2. Es de carácter integral, contiene instrumentos y acciones flexibles y pragmáticas que se pueden adaptar a las necesidades de las diferentes ramas industriales y regiones del país.
3. Pondera la participación e iniciativa de los organismos empresariales y de los propios industriales, como factor fundamental en su realización.

Estos planes de apoyo muestran la respuesta de las instituciones de fomento industrial para superar la problemática que se presenta en la micro y pequeña industria.

Pero la efectividad de los apoyos institucionales está condicionada, entre otros factores, a las facilidades administrativas y oportunidad con que se brinden a los particulares, por lo que en el transcurso de esta tesis, analizaremos los problemas a los que se han enfrentado algunas instituciones, para poder llevar a tiempo el apoyo necesario a los micro y pequeños empresarios, y que en algunas ocasiones éste no ha podido ser tan eficiente.

## C A P I T U L O    I I

APLICACION DE LA ADMINISTRACION EN LA  
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Los micro y pequeños empresarios son personas que han tomado el riesgo, de crear y operar un negocio, enfrentándose a problemas administrativos, financieros, humanos, y en muchas ocasiones a la desconfianza e inseguridad que tiene su propia familia. La cual ha visto el cambio en ocasiones repentino, de que la cabeza de la familia haya dejado un trabajo asalariado por el de la decisión de tener su propio negocio, por lo cual se ve incluida en el gran reto que se ha planteado al emprender esta clase de negocios. Muchas veces es el hijo de familia, quien requiere apoyo de sus padres y hermanos para sobrellevar el negocio que esta encausando, y hacer frente a las responsabilidades que implica la vida de una empresa y en un futuro tener un negocio próspero que implique una mejor vida para la familia, no sin antes hacer un gran esfuerzo y sacrificios, para poder sacar adelante la empresa familiar.

Entre estos emprendedores existe aquel soñador y poco previsor, que no cuenta con los conocimientos mínimos, necesarios para poder abrir un negocio y que con frecuencia termina en un fracaso; otra clase de personas no tienen una

correcta planeación del proyecto que pretenden llevar a cabo, lo cual le origina desconfianza de abrir el negocio ante la expectativa de perder el capital invertido. Sin embargo existe un término medio, entre estas dos personas quien es el que se prepara, conoce la importancia de aplicar un proceso administrativo para el logro de sus objetivos, y estructura un plan que le sirva de guía de sus actividades.

Si bien uno de los principales motivos de mortandad de las microempresas, es de índole estructural atribuible a fallas en la administración o, comúnmente a la ausencia de un sistema formal, lo que muestra desde falta de preparación técnica hasta toma de decisiones sin bases y apegada al individualismo. Esto lo señala el Instituto de Proposiciones Estratégicas (IPE), afirmando que los empresarios se muestran renuentes a ser preparados.

#### DEFINICION DEL PLAN DE NEGOCIOS

##### Salo Grabinsky

Es un proyecto sistemático, paso por paso definiendo al mayor detalle posible lo que se necesita para abrir un negocio, incluyendo una visión realista de lo que se espera obtener financieramente a partir del inicio de operaciones y por un período razonablemente largo.

Este proyecto requiere de los siguientes atributos:

- Realismo

- Creatividad
- Conocimientos básicos de administración o la ayuda de asesores externos o amigos.
- Disciplina para llevarlo a cabo.

La idea que tienen muchos micro empresarios es que de la noche a la mañana se contará con un negocio próspero, y altas utilidades, lo cual es un craso error, ya que una empresa requiere de mucho trabajo y estar concientes de que se gozará de los beneficios que genere el negocio después de un largo tiempo.

La creatividad implica el diseño de bienes o servicios, que satisfagan una necesidad del consumidor o que incluso le creen la necesidad del uso de nuestro producto, contar con un dinámico plan de venta y promoción de éstos lo cual pondrá en marcha el negocio.

Se deben tener conocimientos básicos de administración, presupuestos, estados financieros; contar con información de los apoyos que se le prestan a los micro y pequeños empresarios en cuestión de financiamiento, capacitación, asesoría en materia de tecnología, medio ambiente, etc.. Los empresarios que han procurado contar con los elementos indispensables para poner en marcha su negocio, se ha debido en gran parte a su disciplina y constancia lo cual los ha impulsado a tener empresas que son capaces de enfrentar los fuertes cambios que se han presentado en el transcurso del tiempo ante una competencia cada vez mayor y que en lo sucesivo será aun más acentuada.

Por la importancia que implica la administración en la vida de un negocio, se definirá en el transcurso de este capítulo la Administración, el Proceso Administrativo y el papel que juega el Administrador en la vida de la empresa.

## 2.1 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

La diferencia entre administrar empíricamente como generalmente se hace en las micro y pequeñas empresas y en forma profesional consiste en que en la primera se va realizando en forma elemental por iniciativa del hombre a través de la observación y su experiencia, mientras en la segunda o sea la Administración científica se basa en el estudio y aprovechamiento de la experiencia de las empresas o de las personas y en la aplicación de un Proceso Administrativo, para entender lo que es la Administración procederé a definirla.

### DEFINICION DE ADMINISTRACION:

koontz y O Donnell

Es el establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, son guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de metas colectivas.

**George R. Terry**

Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

**Agustín Reyes Ponce**

El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

**José Antonio Fernández Arena**

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

**Mi definición:**

Es la ciencia que nos conduce a alcanzar las metas y objetivos de una institución, haciendo uso de recursos materiales y humanos, requiriendo a su vez de la aplicación del Proceso Administrativo.

**LA MISION DE LA ADMINISTRACION**

"Su misión fundamental es coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, técnicas y materiales de una empresa, con el fin de lograr la meta de la misma en la forma más eficiente posible".(1)

1. C. P. y L. A. Jorge Alvarez Anguiano, "Apuntes de Auditoría Administrativa", FCA.

## 2.2 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

El rol del Administrador en la empresa es de vital importancia, ya que este debe de actuar sin preferencias a un area en específico, sino que su empresa sea un cuerpo en el que cada una de sus partes es de vital importancia, jugando el administrador el papel del cerebro de ese cuerpo, al cual cuidará por que cada una de éstas se desarrolle y alcance el objetivo que tiene planteado sin olvidar que tienen un objetivo final y que es el lograr el bienestar y crecimiento de ese cuerpo.

La preparación del Licenciado en Administración incluye un conocimiento general de todas las áreas, para lograr el el objetivo de la empresa y "lograr amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción".(4)

Para lograr el objetivo general de la empresa el Lic. en Administración hará uso del conocimiento del proceso administrativo, el cual aplicará en las distintas áreas de la empresa, a continuación presentará un breve resumen del papel del Administrador en las distintas areas en base al Lic. Jorge Barajas, y el C.P. Jorge Alvarez Anguiano.

### MERCADOTECNIA

Por sus conocimientos acerca de investigación de mercados, promoción, publicidad, distribución, fijación de precios razonables y ventas, el licenciado en administración

interviene preponderantemente en la área de la comercialización.

El licenciado en administración utiliza las técnicas que encausan los esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio, mediante la aplicación de encuestas que nos permiten conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

### **FINANZAS**

Debido a que el Lic. en Administración es un experto en la planeación y control, el área financiera ocupa una parte central en cualquier tipo de labor que realiza, siendo un aspecto en donde mejor se aprecia su visión integral.

Interviene en la determinación de las políticas financieras: otorgamiento de crédito, cobranzas, inversiones normales y de recursos excedentes, obtención de recursos ajenos y distribución de recursos generados internamente, incluyendo dividendos y aseguramientos de riesgos.

### **TECNICAS ADMINISTRATIVAS**

En esta área el Lic. en Administración está preparado, por su conocimiento general de las actividades de la empresa, como por el dominio específico de las técnicas de administración.

La intervención que tiene propiamente en todas las áreas de la empresa, se debe a su concomio del Proceso Administrativo lo que le permite tener una visión general

de toda la empresa y así poder coordinar todas las actividades de la empresa.

#### PRODUCCION

Es capaz de realizar el estudio de métodos de la medida del trabajo, mediante los cuales se asegura el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos y materiales para llevar a cabo una tarea determinada.

Cuenta con conocimientos de nuevos programas como es el caso de Calidad Total o Justo a Tiempo, con los cuales puede lograr hacer más dinámico el desempeño en ésta área de la organización.

#### RECURSOS HUMANOS

Por sus conocimientos de Administración, es la persona indicada para colaborar con los especialistas, lo que le permite participar en la integración de los planes de organización, valorización de políticas, programas y procedimientos de personas, de planes de organización, programas y procedimientos, etc.. Y por sus conocimientos que posee del medio externo le permite tener un panorama general y determinar la mejor opción para la empresa.

La imparcialidad y neutralidad del Lic. en Administración le permite llevar a su máxima eficiencia un organismo social a la realización de sus objetivos, lo cual le permitirá la estructuración de la empresa y a alcanzar los sistemas más

eficientes, para llevar a cabo el trabajo necesario para alcanzar la misión de la empresa, y por último hacer un análisis de sus actividades, para visualizar los éxitos y retos que aun tiene que alcanzar, volver a plantearse nuevos objetivos y por consiguiente aplicar nuevamente su proceso de administrativo para el logro de éstos.

### 2.3 CONCEPTUALIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

Para los empresarios que han logrado llevar al éxito su empresa, el proceso administrativo tuvo vital importancia para alcanzar sus objetivos. Sin embargo en la micro y pequeña empresa aun no se le ha dado la suficiente importancia, por lo que muchas de estas empresas se han visto orilladas al fracaso, por carecer de la habilidad necesaria para encontrar soluciones que requieren de la planeación, organización, integración, dirección y control.

Los empresarios reconocen que se debe contar con habilidad administrativa para el éxito en cualquier empresa, pero se tiene que tomar conciencia de que no únicamente con la intuición y la experiencia es lo único que se necesita para el manejo de un negocio, ya que los conocimientos de la administración científica y el del proceso administrativo son obligación del dueño del negocio el conocerlos, para no propiciar tropiezos en ocasiones fatales o llegar al punto de provocar la desaparición del negocio.

Ante la importancia que reviste el proceso administrativo para el logro de las metas en la empresa, expondré en que consiste éste.

**PROCESO ADMINISTRATIVO**

Existe una gran diversidad de procesos administrativos, durante esta investigación manejaremos el siguiente:

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

## 2.4 PLANEACION

Implica el proyectar en forma conciente la acción futura, lo cual requiere de tiempo y dedicación para establecer los resultados que se pretenden y la forma en que se van ha alcanzar.

Se requiere de recolectar información del presente y del pasado, para seleccionar la alternativa o alternativas del curso de acción que nos lleva al mejor resultado, evitando así el guiarse únicamente por la intuición, sin tomar en cuentas las posibles dificultades que se interpongan en el camino.

La necesidad de planear se deriva del hecho de que toda institución opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse; hay empresas que obtienen provecho de esos cambios y otras que fracasan por no considerar debidamente la influencia del medio que les rodea.

Con la planeación no se eliminarán todos los riesgos, pero si se evitaran situaciones con un grado de riesgo, suceptibles de prevenir. Esta actividad no debe ser exclusiva de los administradores que dirigen la empresa, sino de todos los que estan involucrados por mínimo que sea en un nivel jerárquico, con la puesta en marcha de ésta etapa del proceso administrativo se contará con una base a las funciones subsecuentes.

**DEFINICION DE PLANEACION**

Para tener una noción clara de lo que es la planeación, es conveniente presentar varias definiciones.

Rodríguez Valencia

Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y como. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos y programas y presupuestos para lograrlos.

Konntz H. y O Donell C.

Planear es decir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo.

Terry G.R.

Planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados necesarios.

MI DEFINICIÓN.

Es la serie de pasos que incluye lo que se va hacer, como y cuando, habiéndose previamente establecido los objetivos y metas a alcanzar.

#### 2.4.1 PRINCIPIOS DE PLANEACION

De acuerdo a Reyes Ponce:

##### PRINCIPIO DE PRECISION

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

##### PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

##### PRINCIPIO DE LA UNIDAD

Los planes deben ser de tal naturaleza, que puedan decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

#### 2.4.2 TECNICAS DE PLANEACION

En base a Agustín Reyes Ponce.

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc..
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas, horizontales, verticales, circulares etc.
- e) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (técnica de evaluación y revisión de programas).

CPM (Método de ruta crítica) y

RAMPS (Programa de proyectos múltiples y asignación de recursos)

Los cuales se conocen con el nombre genérico de técnicas de trayectoria crítica, por que buscan planear y programar de forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc.

### 2.4.3 ELEMENTOS DE LA PLANEACION

Según Ortueta de Lucas R.

#### FIJACION DE OBJETIVOS

Objetivo es la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones y que suele conocerse con los nombres de: propósitos, misiones, metas.

"Es aquello que dirige nuestras acciones hacia una meta específica y concreta":

"Es fijarse un propósito, lo cual aplicado a la empresa, se convierte en la razón de su existencia: así se manifiestan objetivos económicos, políticos, educativos, etc., que señalan los resultados esperados para el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo".(2)

Los objetivos son vitales en la vida de las instituciones, de su correcto planteamiento y logro dependerá el éxito de la empresa, por que los objetivos son la razón de su existencia dada su gran importancia no es conveniente fijarlos a la ligera y sin analizar las consecuencias, positivas y negativas que esto producirá en la vida de la empresa.

2. Jorge Barajas Medina "Curso Introdutorio a la Administración".

Las metas son la culminación del esfuerzo colectivo, y por consiguiente, deben ser producto de un amplio análisis, ya que implica una gran responsabilidad para quien las establece.

- Un objetivo cuantificado es una meta.
- Un objetivo en tiempo es un programa.
- Un objetivo en recursos financieros es un presupuesto. (2)

## NORMAS

Las normas indican a las personas lo que deben hacer o no a hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él, están sobre entendidas, pero en ciertas ocasiones se requiere de que estas sean por escrito, como es el caso de las que están incluidas en los manuales de las organizaciones y que se convierten en normas formales.

En primer término definiré lo que es una norma, para posteriormente dar a conocer lo que son las normas formales.

### Definición

Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo.

### Características de la Norma Formal

- CONSISTENTE: esto es, la sanción será siempre la misma para el mismo incidente, sin que dependa de la persona

que cometió la falta. Se busca que sea lo más imparcial y predecible.

- JUSTA: El premio o sanción para un comportamiento se le asigna en función de la conducta.

- CONOCIDA POR TODOS: Debe informarse a todo el personal cual es la norma o normas y las sanciones o premios que se tienen establecidos.

- ESTAN RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS LABORALES: Las normas tendrán relación con los objetivos laborales ejemplo: el uso del casco y guantes de protección, tienen como objetivo el proteger al trabajador contra un accidente, en el caso de no utilizarlos, el trabajador será suspendido durante un determinado periodo de tiempo.

- AYUDARAN A EXPRESAR LOS VALORES DE UNA EMPRESA: las normas le dicen a los empleados, clientes o proveedores lo que es valioso para su negocio (la cordialidad entre patrones y trabajadores, la puntualidad, responsabilidad, etc.).

La aplicación de las normas dará lugar a la reducción de problemas interpersonales, propiciando equidad al aplicarse las mismas reglas para todos.

## **POLITICAS**

Las políticas son normas generales que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos. Se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de

los cuales se encuentra el campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

Su implantación debe ser efectuada por los principales dirigentes de la empresa, la razón de que sean éstos es por que conocen los factores a considerar para su formulación y el motivo de su aplicación.

Definiciones de lo que es una política.

Terry G.R.

Política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija, la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelven la acción administrativa.

Gómez Ceja G.

Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas se deberán revisar periódicamente, para conocer su efectividad y si en realidad nos llevan a alcanzar los objetivos de la empresa; se fijarán por escrito y en forma clara y concisa, para de esta manera darlas a conocer a todos los integrantes de la organización evitando confusiones, que origine acciones o decisiones equivocadas con la consecuente pérdida de tiempo y dinero.

## PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos nos describe detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar determinadas actividades de la manera más eficiente.

Para la comprensión de procedimiento, procederé ha dar algunas definiciones:

Lazzaro Víctor.

Es una serie de funciones, pasos empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Rodríguez Valencia

Es un conjunto de operaciones, las que mediante una adecuada relación y encauzadas por políticas, nos permiten alcanzar un fin determinado.

La estructuración de los objetivos es:

Se fijan procedimientos a fin de reducir al mínimo la interpretación de los acuerdos alcanzados o la incertidumbre respecto a las tareas repetitivas o aspectos sujetos a explicación. Pueden ser exclusivos de una actividad, sección, departamento o área funcional de la organización, o inclusive integrar a varias partes y niveles, por lo que será necesario que se describan por escrito y de ser posible en forma gráfica (Diagramas de Flujo), lo que requerirá de

una revisión periódica para evitar deficiencias al desempeñar un trabajo, producir un artículo, tramitar documentos, ofrecer un servicio, etc..

## PROGRAMAS

Los programas agrupan las actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto; se caracterizan por determinar el factor tiempo en la realización de actividades, estos podrán ser sencillos o complejos.

La definición que dan distintos autores en relación a lo que es un programa es:

Rodríguez Valencia

Son planes que se apoyan en los objetivos, políticas y procedimientos, determinando con precisión el desarrollo de actividades en función de los elementos esenciales en tiempo y dinero.

Gómez Ceja G.

Son planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo necesarios para ejecutar una de sus partes.

Los programas varían en cuanto a tiempo, pero los describiremos de la siguiente manera:

**PROGRAMA SENCILLO:** contiene el conjunto de actividades que se deben realizar, en orden y el tiempo en que se ejecutarán.

PROGRAMA COMPLEJO: constará de la siguiente estructura.

- los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto del programa;
- la enumeración de las actividades;
- los tiempos en que las actividades deben realizarse;
- los costos de las actividades
- los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización;
- las personas o entidades responsables del programa.

Tendrán una duración ya sea a corto, mediano o a largo plazo, esto es no mayor de un año, de uno a tres años y más de tres años respectivamente.

#### **PRESUPUESTOS**

Son la expresión que se da en términos numéricos a los planes, su formulación es un medio eficaz de control en las actividades de un organismo social, siendo los más comunes los que se expresan en términos monetarios (planes de ingresos y egresos de una organización), serán vigentes durante un periodo determinado, abarcando un año los más frecuentes.

Definiciones de presupuesto

Koontz y O Donell

Es un plan; un estado de resultados esperados, y expresados en términos numéricos.

Herrera Herrera A.

Es una estimación previa de las necesidades que afrontará una empresa en el futuro y la forma de satisfacerlas.

#### TIPOS DE PRESUPUESTOS

**ESPECIFICOS:** Comúnmente se usan en los programas presupuestales de gobierno. Consiste en que se fija una suma de dinero como límite a gastar o a invertir en determinada actividad o programa.

**FIJOS:** Implican un plan que no cambia aunque las ventas o el plan de producción cambien; la norma o unidad de medida no cambia.

**FLEXIBLE:** Permite revisar los gastos y costos de operación y las utilidades estimadas por cambios en la venta y volúmenes de producción. Están diseñados para usarse en el control de los costos y gastos relacionados directamente con la producción y las ventas.

Los presupuestos representan un instrumento fundamental de planeación y control, dentro de las empresas, algunas de las ventajas que proporcionan son:

- Determinar un plan de acción definido.
- Establecer los límites a que deben ajustarse los gastos.

- Fija los fondos que se requieran y de qué manera se pretende obtenerlos.
  
- Controla que las partidas de gastos se realicen dentro de las cantidades autorizadas.
  
- Informa al ejecutivo principal, de acuerdo con periodos de tiempo establecidos, los resultados obtenidos para poder hacer comparaciones con resultados anteriores y, en su caso, aplicar acciones correctivas.

La planeación nos permitirá con todos sus elementos llegar con menor dificultad a la meta que nos hemos planteado, pero para esto requeriremos de los pasos subsecuentes que nos indica el Proceso Administrativo, por lo que pasaremos a explicar en que consiste la Organización.

## 2.5 ORGANIZACION

El definir el papel que desempeñan cada uno de las personas que laboran en la empresa, tiene un papel trascendente, para conocer cual es la reponsabilidad que tiene cada uno, evitando así la confusión de funciones, que provoca choques entre los trabajadores y con el tiempo problemas personales, que afecten toda la actividad de la empresa.

Para presentar de una manera clara el lugar que tiene cada una de las personas dentro de la estructura de la empresa, se incluye dentro del Proceso Administrativo, la etapa de Organización, teniendo dentro de la administración dos significados distintos que es:

- El que se refiere a un organismo social como un todo: una empresa, de bienes o servicios, una dependencia gubernamental, una escuela, etc..

- Y el que significa un proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social, con este significado se utiliza la palabra organización como la etapa del proceso administrativo.

### DEFINICIONES DE ORGANIZACION

Reyes Ponce:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Terry G.R.

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Mi definición

Es el orden de las funciones y responsabilidades, a través de una estructura jerárquica, y que junto con los componentes humanos y materiales se logrará de una forma coordinada y organizada la meta de la empresa.

#### 2.5.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

En base al Lic. Agustín Reyes Ponce

##### LA ESPECIALIZACION

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, una mayor eficiencia, precisión y destreza".

La división del trabajo, conducirá a la especialización de los individuos y contribuirá al logro de los objetivos de una forma más eficiente.

**UNIDAD DE MANDO**

"Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización "nadie puede servir a dos señores".

Se deben establecer líneas claras de autoridad para cada una de las personas que dirige, para que éstas no ordenen a una misma persona, provocando confusión entre los trabajadores, sin saber a quien se le deberá dar más rápido respuesta.

**EQUILIBRIO DE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD**

"Precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

**EQUILIBRIO DE DIRECCION - CONTROL**

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

Es responsabilidad de los que encabezan la empresa, el delegar autoridad, para propiciar un trabajo en equipo entre sus distintos colaboradores, no significando esto el que disminuya su responsabilidad, sino el compartir la responsabilidad.

## 2.5.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

Según Rodríguez Valencia

### JERARQUIAS

El establecimiento de la estructura jerárquica de la organización se refiere a la división vertical de autoridad y cadena jerárquica, se hace incapié en las relaciones superior-subordinados, en las que cada subordinado tiene sólo un superior.

### FUNCIONES

La función es una actividad para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización hacia el cumplimiento con éxito de los objetivos.

Dentro de la empresa la función es el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, en base a una lógica de actividades similares.

### AUTORIDAD, OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD

Significa que si los gerentes, jefes, supervisores, se les responsabiliza de realizar una tarea determinada, debe otorgarseles también la autoridad correspondiente para llevarla a cabo.

La responsabilidad, se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, ya que sin la autoridad suficiente, se verá limitado, al exigir a los subordinados el cumplimiento de sus obligaciones.

## TRAMO DE CONTROL

Se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz, y se relaciona de manera estrecha con la estructura jerárquica y la departamentalización.

Algunos autores han establecido que para existir un adecuado control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajo del número debe estar entre ocho y doce subordinados.

En el tramo de control esta implícita la necesidad de coordinar por parte del superior las actividades de los subordinados, lo cual nos lleva a proponer una relación cordial entre superior-subordinado, que permita la integración sistemática de las actividades.

## DELEGACION

Las decisiones en la empresa se deben tomar en el nivel más bajos que sea posible, de tal manera que la alta gerencia no tome las decisiones sobre cuestiones de rutina las cuales puedan manejarse con mayor agilidad por medio de un supervisor.

La delegación consiste en el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad necesaria para desempeñar tales funciones.

## ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

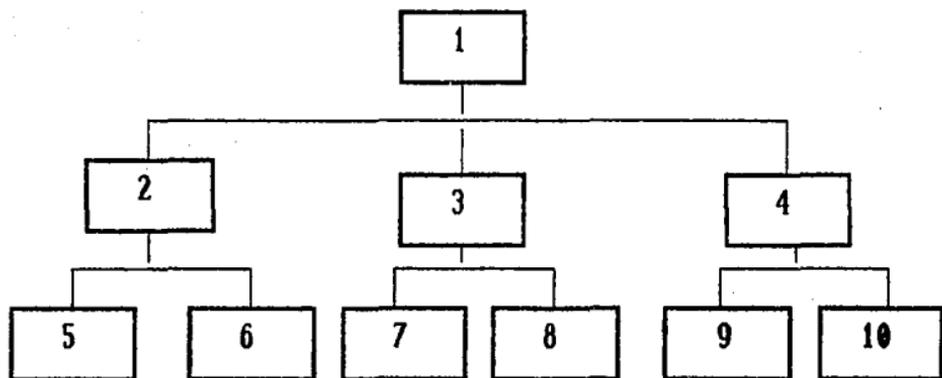
Las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización, se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, y se complementan con los análisis de puesto.

Las formas más usuales de diseñar organigramas son en sentido:

- Vertical (triangular o piramidal)
- Horizontal (de izquierda a derecha)
- Circular (círculos concéntricos)

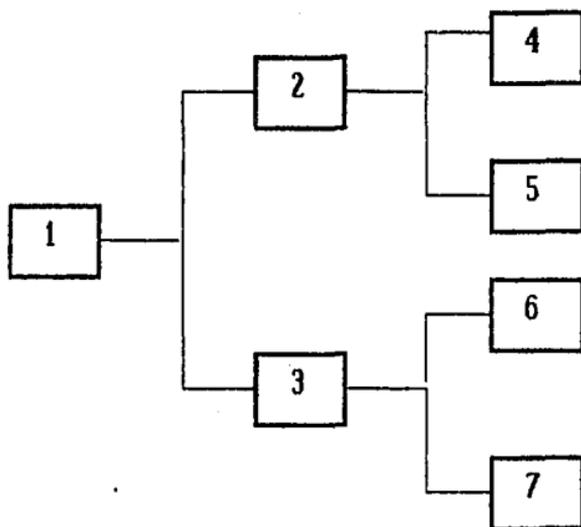
En los organigramas verticales, los grados jerárquicos de mayor importancia se presentan en la parte superior y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo, según decrecen en importancia. (Figura 1)

Los organigramas horizontales, presentan las máximas jerarquías a la izquierda, y de aquí parten los demás niveles hacia la derecha, conforme a su importancia. (Figura 2).



(FIGURA 1)

VERTICAL



(FIGURA 2)

HORIZONTAL

Por último los organigramas circulares se forman círculos concéntricos, de los cuales el central corresponde a la máxima jerarquía y los que se dirigen hacia la periferia son los que le siguen en importancia. (Figura 3).

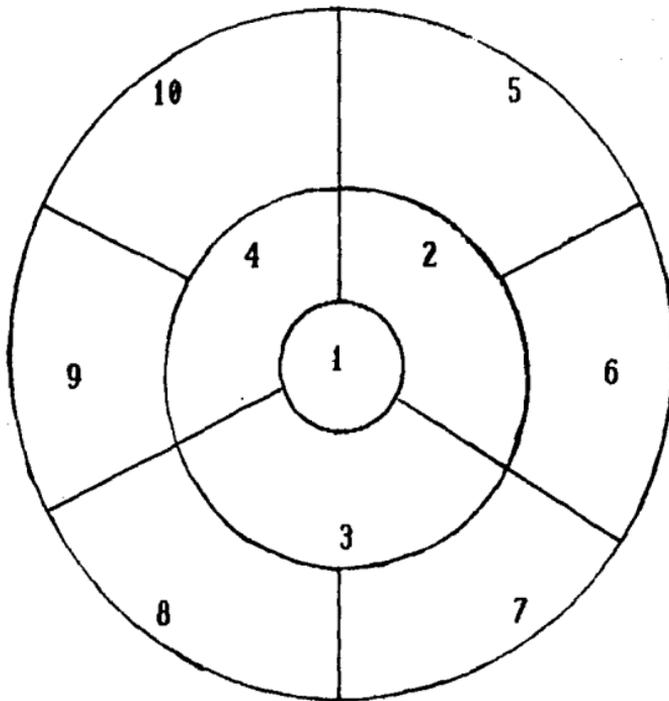
Desde mi punto de vista son los organigramas circulares, los que nos presentan una mejor opción, ya que da una imagen de trabajo en grupo, sin dar mucha importancia a los altos mandos, no dejando por ésto de indicar cuales son los canales de autoridad y responsabilidad.

El Lic. Agustín Reyes Ponce describe las siguientes ventajas:

1. Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Al contar ya con una estructura objetiva y ordenada de nuestra empresa, tenemos una pauta de lo que deseamos alcanzar, evitando así caer en imprecisiones, lo cual propiciará que los micro y pequeños empresarios los que en un principio se guían únicamente por la intuición, puedan contar con una planeación, que les permita visualizar hacia donde quieren ir, y tener una estructura formal

# ORGANIGRAMAS



CIRCULAR

( FIGURA 3 )

de su empresa, a lo cual hay que agregar que el dueño del negocio deberá de abandonar la idea de ser "mil usos", centralizando todo el poder de mando, lo cual frena el sano desarrollo de la organización.

Una vez definida la Planeación, y la Organización, las cuales se consideran la etapa estática del Proceso Administrativo, pues dentro de ésta proyectamos y estructuramos la empresa que queremos tener, mientras en la etapa dinámica en donde conoceremos cuales son los elementos materiales y humanos con los que realmente contamos, cual es el entorno de nuestra empresa, sin perder de vista los objetivos y metas que nos hemos planteado durante las primeras etapas; las siguientes tres etapas son la Integración, Dirección y Control, con las cuales se dará por finalizado este primer capítulo.

## 2.6 INTEGRACION

Para el desarrollo de esta etapa, nos basaremos en el libro del Lic. Agustín Reyes Ponce.

### CONCEPTO

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

A lo largo de la Integración obtendremos los recursos financieros, materiales, humanos y técnicos necesarios para alcanzar las metas y objetivos que nos hemos planteado durante la Planeación y a su vez contratar a las personas adecuadas que ocuparan los distintos puestos y niveles jerárquicos establecidos en la Organización.

#### 2.6.1 REGLAS Y TECNICAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS

La integración requiere de un proceso, que permita la obtención del personal adecuado que sea capaz de encaminar al éxito a la organización, para ello se requerirá de cuatro pasos fundamentalmente:

1. **RECLUTAMIENTO:** tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

2. SELECCION: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos y que bajo un criterio basado en la objetividad, se excluyan los candidatos inadecuados y se consideren a los candidatos con posibilidades de ocupar el puesto.

3. INTRODUCCION: tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

4. DESARROLLO: buscar desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

#### RECURSOS HUMANOS:

Es el conjunto de personas que se unen en la etapa de la integración, y que se caracterizan por sus (conocimientos, habilidades, experiencia, etc.) el patrimonio más valioso, en tanto que con la parte activa de la empresa, quienes serán las encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles.

Será función de los administradores el proporcionar a el personal los medios necesarios, para continuar con su desarrollo individual, y con ello impulsar a la empresa.

Otros recursos que requiere la empresa para su funcionamiento son:

- Recursos Financieros: son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores,

reinversión de utilidades, etc. y que son necesarios para obtener el capital que se requiere, para llevar a cabo las actividades básicas de la empresa.

Recurso Materiales: terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materia primas, etc. se requerirá de un lugar físico en el cual instalaremos a los demás recursos, y que deberá ser adaptado de acuerdo a las necesidades y giro de nuestra empresa. La adquisición de equipo y material, necesitará de una adecuada selección, por parte de los encargados en la materia (departamento de compras), y no se adquiera material innecesario que implique una pérdida en la compra.

Recursos Técnicos: se requieren sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos; en la actualidad juega un papel muy importante contar con un equipo de computo que agilice las actividades de la empresa, sin dejar de tomar en cuenta que para su compra se requiere de estudiar cuidadosamente, cual es el equipo que se pueda adaptarse al tipo de empresa a la que pertenecemos y no adquirir un equipo muy complejo que implique un gasto inútil en lugar de ahorrarnos tiempo y dinero.

## 2.7 DIRECCION

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social.

### DEFINICION

Agustín Reyes Ponce

Es aquel elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Koontz y O Donell

Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Fayol

La dirección consiste en que cada jefe, obtenga los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

J. Rodríguez Valencia

Es el órgano ejecutivo de un organismo social, encargado y responsable de realizar los fines del mismo, de acuerdo con

los objetivos y normas generales fijados por los órganos superiores.

#### MI DEFINICIÓN

Es la correcta aplicación de la autoridad por parte del Administrador, para coordinar todos los esfuerzos de sus subordinados, mediante la conciencia de la responsabilidad de alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

### 2.7.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

#### COORDINACION DE INTERESES

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

Los intereses individuales deben ser afines con el objetivo de la empresa, lo que conlleva a que los intereses de las personas que laboran en la empresa sean semejantes a la meta que persigue la institución.

#### IMPERSONALIDAD DE MANDO

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda". Por naturaleza al hombre no le agrada que le impongan lo que debe o no debe de hacer, por ésta razón el saber comunicar

una orden por parte del que dirige, tiene que ser de forma apropiada, sin ser autoritaria, despótica, e incluso en algunas ocasiones majadera, no debemos olvidar que el trabajador es un colaborador y no un esclavo, y que de la armonía que exista en la relación entre el patrón y el trabajador dependerá el crear un ambiente agradable dentro de la organización.

#### LA VIA JERARQUICA

"Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante".

Al delegar autoridad y responsabilidad, implica el respeto a las personas ahora encargadas de dirigir, permitiéndoles, la toma de sus propias decisiones, y que exclusivamente en ocasiones extraordinarias que exijan la intervención del jefe superior de intervenir en la asignación de una orden a niveles que no son su responsabilidad se permitirá este fenómeno, (en caso de ausencia de los jefes inmediatos, o bien por la importancia especial de una orden) evitando en lo posible la duplicidad de mando.

#### RESOLUCION DE CONFLICTOS

" Debe procurarse resolver los conflictos lo más pronto que sea posible, sin lesionar la disciplina y sin producir conflicto a las partes".

El tratar de pasar por desapercibido un conflicto, provocará que en determinado momento que éste sea incontrolable, y dañe seriamente la vida cotidiana de la empresa, por lo que se debe de enfrentar éste lo antes posible.

#### EL APROVEHCAMIENTO DEL CONFLICTO

El conflicto puede ser también constructivo por que obliga a la mente a buscar soluciones ventajosas para ambas partes, todo conflicto es fuente de experiencia.

La importancia que tiene la autoridad dentro de la etapa de la Dirección nos lleva analizar su concepto dar su clasificación.

#### 2.7.2 AUTORIDAD

Según Reyes Ponce

"Autoridad es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros":

**FORMAL:** Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

**OPERATIVA:** La cual no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.

**TECNICA:** Se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.

**PERSONAL:** La poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. que los hacen adquirir una influencia indiscutible sobre los demás aun sin haber recibido autoridad formal ninguna.

El ejercicio de la autoridad es el mando, por lo que el Lic. Reyes Ponce lo describe como "la autoridad puesta en acto".

#### ELEMENTOS DEL MANDO

1. Determinar lo que debe hacerse
2. Establecer cómo debe hacerse
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga

Dentro de sus elementos se pueden describir las funciones que realizan los distintos niveles jerárquicos de la empresa ya que el primero describe a la actividad directiva la segunda a la administrativa y la tercera a la supervisión o ejecutiva, haciéndose fundamental la perfecta coordinación de estos tres niveles para aplicar una correcta dirección en la organización.

### 2.7.3 LA IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

Siempre a sido de vital importancia para los administradores, la toma de una decisión acertada, ya que ésta determinará el éxito o fracaso de las personas y organizaciones.

Las decisiones como parte de dirección es en donde se establecerán: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares, controles, acciones correctivas, etc.; y en donde el que dirige es responsable del conjunto de la toma las decisiones.

Dentro de la micro y pequeña empresa, se toman con mucha frecuencia decisiones con cierto grado de irracionalidad es decir:

- Impulsivas
- Emotiva
- Caprichosas
- Intuitivas

Esta clase de decisiones influyen factores temperamentales, corazonadas o estados anímicos (tristeza, alegría, enojo, etc.) en quien toma las decisiones; aun y con los riesgos que implica tomar decisiones irracionales no siempre resultan negativas, pero habrá mayor tendencia a equivocarse y a mostrar arrepentimiento de haber actuado de esta manera.

El tomar decisiones en forma racional, implica como punto de partida el definir el problema, obteniendo la información adecuada, recabar las posibles soluciones para la solución del problema y finalmente analizar y decidir la alternativa más conveniente, y así tomar la mejor decisión.

Tampoco puede afirmarse que todas las decisiones tomadas racionalmente sean las adecuadas, pero habrá siempre una mayor tendencia a evitar decisiones erróneas.

Por último se resaltaré la importancia que tiene la informática en la toma de decisiones, facilitando en gran medida la obtención rápida y ágil de información.

#### **INFORMATICA Y TOMA DE DECISIONES**

La informática es la disciplina que por medio de la computadora como instrumento de apoyo para procesar y controlar grandes volúmenes de datos, a puesto a la disposición de los administradores en forma inmediata la información necesaria para ser empleada en la toma de decisiones.

En diversos tipos de organizaciones pública y privadas ha sido tal el impacto de las computadoras y las perspectivas de su utilización, que algunos expertos aseguran que la gestión administrativa, será cada vez menor, dependiendo cada vez más del avance de estas máquinas para controlar los mecanismos de decisión.

## 2.8 CONTROL

El control es la última de las variables del proceso administrativo, el cual no por presentarse al final es el menos importante.

Una vez hechos los planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, se procede a aplicar el control, de estas acciones.

### DEFINICION

#### Maddock

El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

G.R. Terry lo define como:

El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo planeado.

Mi definición:

Es la identificación de los resultados alcanzados y los esperados, que nos permitirá conocer si se han cubierto

los objetivos previamente planteados o si se requiere de un cambio de acciones, para el cumplimiento de éstos.

### 2.8.1 PRINCIPIOS DEL CONTROL

Según Reyes Ponce

#### DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función de control".

La función de control implica la delegación de funciones, al decidir el administrador delegar responsabilidades requerirá de un mayor uso del control.

Mientras "las operaciones" son de carácter técnico, en donde surge la necesidad de convencer y no de imponer.

#### DE LOS ESTANDARES

Se requiere de estándares que permitan valorizar lo obtenido con lo previamente fijado.

#### DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL

Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

## DE EXCEPCION

Un control es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

### 2.8.2 OBJETO DEL SISTEMA DE CONTROL

El sistema de control tiene por objeto, el asegurar la "eficiencia y la eficacia" de la actividad, esto se obtiene mediante:

- El seguimiento de los objetivos en los plazos indicados
- Lograr los objetivos con economía de medios y
- Proporcionar a los administradores la medida de la desviación que los resultados pueden tener respecto a los plazos propuestos.

### 2.8.3 PROCESO DE CONTROL

El proceso de control sigue cuatro pasos básicos en base a Jorge Barajas Medina

1. Establecimiento de normas o estándares de ejecución.
2. Medición de lo que se ha hecho
3. Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay.

4. Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas.

El establecimiento de estándares, consiste en fijar las unidades de medida que se tomarán como puntos de referencia y que están basados en los objetivos, estos se fijarán por ejemplo a:

- Niveles de producción
- Cuotas de ventas
- Indices de productividad
- Posición en el mercado
- Cargas de trabajo
- Utilidades

La medición de lo que se ha hecho, es la valoración de las actividades y los resultados que se pretenden adecuada, la información que surja de esta actividad debe ser correcta y oportuna para ser interpretada de manera correcta y obtener así conclusiones con respecto a los logros presentes y deseados.

El valor del control está directamente relacionado con las acciones correctivas necesarias para ajustarse a los estándares; como ejemplo podemos citar:

- Revisión de objetivos
- Modificación de políticas y reglas
- Cambio de procedimientos
- Proporcionar entrenamiento al personal para mejorar su desempeño, entre otras acciones.

#### 2.8.4 TECNICAS DE CONTROL

En base a Rodríguez Valencia

Las técnicas para determinar si están de acuerdo los resultados reales contra los que se esperaban, incluye desde las estimaciones cualitativas hasta mediciones exactas. En algunas empresas, los administradores simplemente observan el proceso y deciden si deben o no aplicarse acciones correctivas.

Los juicios y observaciones personales son el primer medio que utilizan los administradores como medida de control, pero en ocasiones son insuficientes para llevar a cabo un control adecuado.

En base a lo anterior se hará referencia de algunas técnicas de control administrativas, que nos permitirán contar con un control más eficiente:

##### ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Esta técnica permite tener metas específicas que proporcionen parámetros que ayuden a guiar las operaciones diarias de la empresa.

##### GRAFICAS DE GANTT

Son diagramas de barras, que sirven para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de una serie de actividades.

A medida que avanza de tecnología y aumentan las operaciones, los problemas de planeación y control de programas o proyectos se van haciendo más complejos, ante esta situación se crearon nuevas técnicas de planeación y control, surgiendo métodos como:

#### **PERT**

"Técnica de evaluación y revisión de programas". Consiste en un instrumento en el que, con base a una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

#### **CPM**

"Método de Camino Crítico"; este método es muy similar al método PERT; la diferencia básica es que el PERT se utiliza para la planeación y control del tiempo de proyectos donde intervienen varias actividades, mientras que en el CPM se determinan además los costos esperados para cada actividad que forma parte del proyecto.

#### **AUDITORIAS**

Como técnica de control la auditoría tiene como objetivo la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros, presentandose auditorías en materia Financiera, Administrativa e Interna. <»

S. C. P. y Lic. Jorge Alvarez Anguiano, "Apuntes de Auditoria Administrativa", FCA

## 2.9 CURSOS DE CAPACITACION A TRAVES DEL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA MICRO INDUSTRIA (PROMICO)

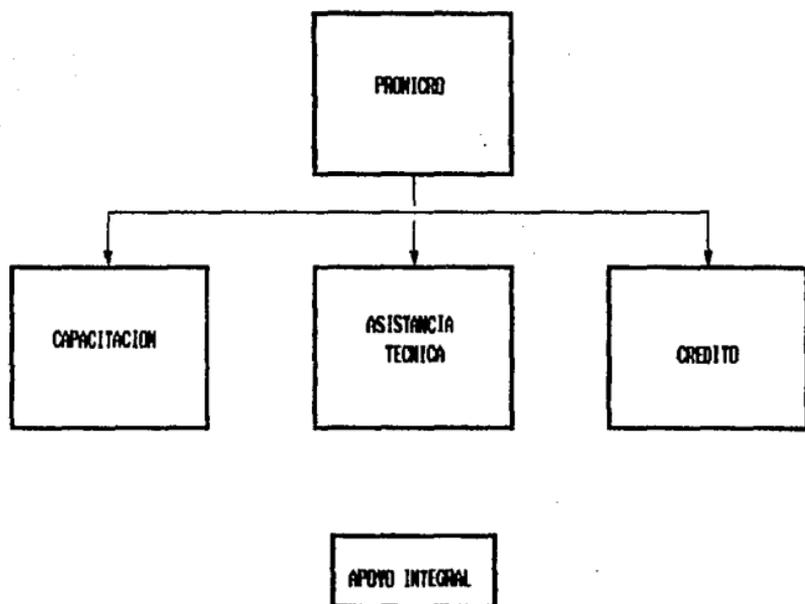
Como resultado de diversos estudios oficiales y privados, se ha puesto de relieve la importancia del sector de la microindustria en la producción de bienes y servicios y en la creación de empleos en nuestro país, ante su importancia se han identificado los factores que limitan desde tiempo atrás el desarrollo de la microindustria y le impiden participar en el mercado en condiciones de competencia.

La trascendencia de estos conocimientos ha despertado el interés de los gobiernos de los Estados por diseñar estrategias de apoyo para superar las limitaciones técnicas, administrativas y financieras de los empresarios de la microindustria y lograr consolidación y crecimiento de la empresa.

Para atender esta necesidad, Nacional Financiera ha puesto en marcha el programa de apoyo integral a la microindustria que ofrece capacitación y asistencia técnica complementadas por créditos preferenciales.

Este punto nos enfocará a la capacitación del micro y pequeño empresario en materia administrativa, señalando los objetivos del Programa de Apoyo Integral a la Microindustria (PROMICO). (consultar figura 4)

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL  
A LA MICRO INDUSTRIA  
(PROMICO)



( FIGURA 4 )

### 2.9.1 CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA

En la práctica, los empresarios requieren del conocimiento de los factores que afectan el destino de la empresa.

Ante la difícil situación económica que vive el país, exige de los empresarios una administración actualizada y realista. Para lograrla es necesario que se capacite en los temas relacionados con el Proceso Administrativo.

Asimismo, requiere de un seguimiento a través del cual se brinde asistencia técnica que permita asegurar el sano desarrollo de la microindustria.

### 2.9.2 OBJETIVOS DE PROMICRO

- Promover y fortalecer el desarrollo eficiente del sector microindustrial, a fin de preservar las fuentes de empleo que éste genera directa e indirectamente.
- Contribuir a que la microindustria nacional alcance economías de escala en sus procesos productivo, así como niveles de productividad razonables, a través de la aplicación de una Administración formal, esto es haciendo uso del Proceso Administrativo.
- Facilitar el acceso de la microindustria nacional al crédito preferencial.
- Promover la articulación del aparato productivo nacional, a través del desarrollo de esquemas de proveeduría vertical y horizontal.

- Permitir que el microindustrial supere su propia informalidad y se convierta sujeto de crédito.

Este programa se responsabiliza de:

- La impartición de los cursos de capacitación,
- De la asistencia técnica. y
- Seguimiento de estas actividades.

### 2.9.3 APLICACION DE LA ADMINISTRACION EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA A TRAVES DEL (PROMICRO)

A todo micro y pequeño empresario le interesa la prosperidad de su negocio, por lo cual destina todo su tiempo a la atención de los mil y un detalles que exigen su intervención, ya que sabe que debe estar ahí para tomar decisiones oportunas; es por esta razón que el micro y pequeño empresario en ocasiones es el único que conoce todas las dificultades y problemas de la empresa, convirtiéndolo en la persona responsable de la: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Varias veces considera que su empresa, por sus dimensiones, no requiere de actividades administrativas especializadas; sin embargo, la misma prosperidad del negocio lo hace conciente de las necesidades de asesoría y apoyo en producción, contabilidad, administración, ventas, controles, etc..

La modernización de la micro y pequeña empresa demanda que el empresario tome decisiones sobre qué substituir, qué transformar y qué desarrollar a fin de lograr eficacia y eficiencia, razón por la cual debe implementarse un cambio, que consistirá en reemplazar la administración informal por otra que siga los principios fundamentales de la administración de empresas.

La administración, en base a lo que señala el programa PROMICRO, es el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, directa o indirectamente, todas las

actividades y transacciones de una empresa, obteniendo los beneficios personales y sociales tales como:

**BENEFICIOS PERSONALES**

- Obtiene utilidades
- Es su propio jefe
- Influye en otras personas
- Trabaja en forma independiente

**BENEFICIOS SOCIALES**

- Produce artículos (bienes).
- Proporciona servicios
- Satisface necesidades
- Resuelve problemas
- Proporciona empleos
- Capacita personal
- Crea riqueza económica

## CICLO ADMINISTRATIVO

El ciclo administrativo que contiene PROMICRO, cuenta con las siguientes etapas:

- PLANEACIÓN
- ORGANIZACION
- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

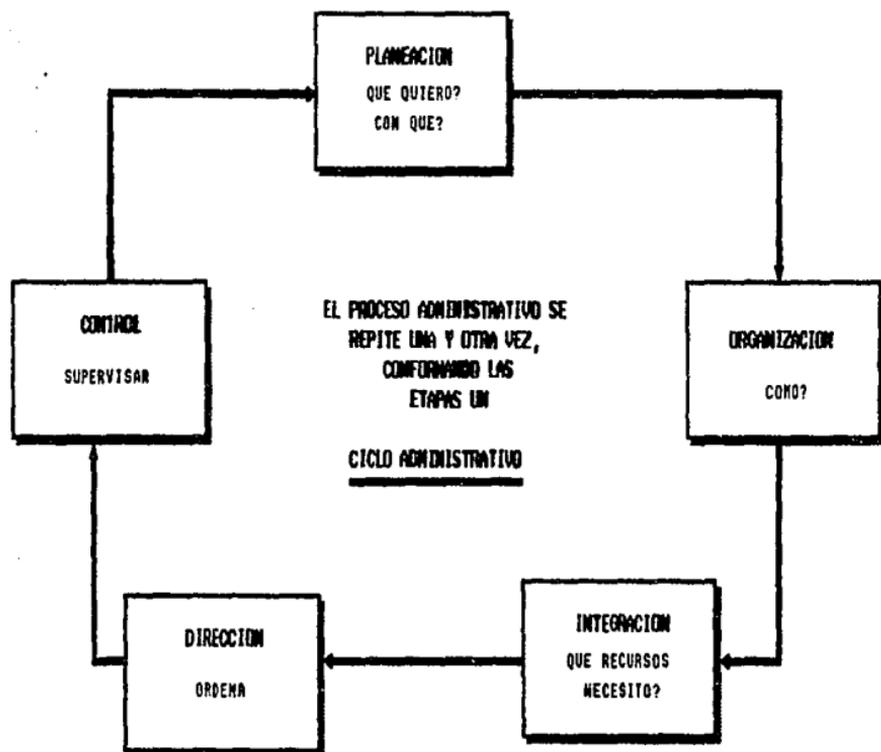
El proceso administrativo se aplica en la empresa una y otra vez, por lo que las etapas conforman el ciclo administrativo, (ver figura 5).

La administración de la empresa micro y pequeña surge con la planeación inicial y se desarrolla hasta llegar a su control; pero no se detiene ahí, sino que se utiliza la información que produce un buen control volver a planear con lo que se reinicia el ciclo, dando paso a que el Proceso Administrativo se repita una y otra vez. (figura 6)

Dentro del proceso administrativo, del programa no se incluye la integración, sin embargo, dentro de las publicaciones se incluye un proceso de Selección de personal, que consta de los siguientes puntos:

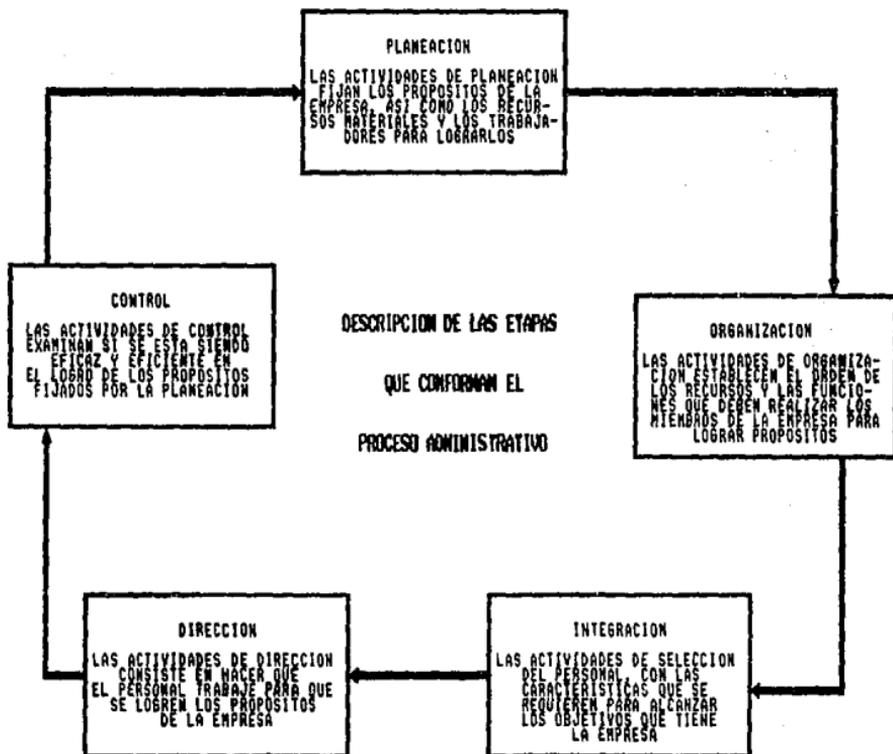
1. El análisis de puestos de trabajo
2. El reclutamiento

# CICLO ADMINISTRATIVO (PROMICRO)



( FIGURA 5 )

## PROCESO ADMINISTRATIVO



( FIGURA 6 )

### 3. La entrevista

### 4. La contratación

Este proceso de selección es de suma importancia, ya que en México la micro industrial recurre primeramente a las personas que más conoce, a gente de su entera confianza que suelen ser miembros de su familia. El problema es que en estos grupos familiares sólo hay una a dos personas especializadas, por lo que tarde o temprano se va a encontrar ante un dilema: o las retira, o las capacita en el oficio relacionado con el giro o rama específica de la empresa; o bien, selecciona nuevo personal idóneo, siendo estas dos últimas opciones las más adecuadas para que el negocio evolucione hasta ser un organismo estructurado y con personal experto.

### AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Las actividades del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, se desarrollan en las áreas funcionales de una empresa, las cuales son:

- COMERCIALIZACION
- PRODUCCION
- PERSONAL
- FINANZAS

**COMERCIALIZACION**

Es el área encargada de llevar los bienes y servicios del productor al consumidor. Se le conoce como el área de las cuatro "P":

- PRODUCTO
- PLAZA
- PROMOCION
- PRECIO

**PRODUCCION**

Es el área encargada de la transformación de las materias primas en productos terminados. Algunas decisiones que debe tomar el empresario en esta área son:

- Localización de la planta o taller.
- Tamaño de la planta.
- Materias primas.
- Maquinaria y equipo.
- Proceso de producción.
- Almacenamiento.

**PERSONAL**

Es el área encargada de la dirección eficiente del personal de la empresa. Estas actividades suelen estar relacionadas con:

- El reclutamiento y selección del personal.
- La capacitación.
- La motivación del personal.
- El sistema de incentivos y recompensas
- Los riesgos y accidentes.

#### FINANZAS

Es la Área encargada del manejo de los recursos financieros de la empresa. Entre otras se encuentran las siguientes actividades:

- Obtención oportuna de los recursos financieros necesarios para que se cumplan los planes de la empresa.
- El manejo de las relaciones con bancos y entidades financieras.
- Organización de un sistema contable.

Consiste como se ha podido apreciar, el programa PROMICRO de una recopilación completa del Proceso Administrativo y sus elementos, sin ser exclusivamente el tema administrativo el único asunto que incluye este programa, tomándose éste como tema de interés para el trabajo de investigación.

#### 2.9.4 TITULOS QUE INTEGRAN LA COLECCION DE TEMAS DE ADMINISTRACION PARA MICROINDUSTRIAS

Para apoyar la capacitación de los empresarios se lleva a cabo una serie de acciones en los sitios donde éstos se encuentran, entre las actividades editoriales destinadas a promover y facilitar al empresario los conocimientos que le permitan tener los hilos de su negocio bien manejados y superar sus conocimientos empíricos, adquiridos la mayoría de las veces sobre la marcha, se han elaborado las Guías de temas administrativos que integran la colección.

- LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO
- VENTAS
- PRODUCCION Y COSTOS
- CONTROL DE CALIDAD
- LA CONTABILIDAD EN LA EMPRESA
- ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS
- MANEJO DE PERSONAL
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
- DESARROLLO DE LA MICROINDUSTRIA

- FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y SU OBTENCION
  
- MANUAL DE TRAMITES DE LA EMPRESA

## 2.9.5 CAPACITACION PRACTICA PARA EMPRESARIOS MEXICANOS EN ESTADOS UNIDOS

A través de la Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial, Nacional Financiera, puso en marcha un programa que permitirá a los micro y pequeños empresarios de toda la República recibir cursos de capacitación integral en Estados Unidos, concretamente llamados "Community College", que operan en el vecino país del Norte con el objeto de facilitar el estudio y la capacitación de amplios sectores de la población.

Este programa se inició con la firma de un convenio entre Nacional Financiera y el Community College del El Paso, Texas. La meta que se persigue con este programa es firmar convenios con 36 planteles que operan en la zona fronteriza del norte del país.

Los objetivos centrales de tales convenios son permitir que el empresario mexicano se capacite y al mismo tiempo esté en contacto con empresarios de Estados Unidos afines a su actividad, para fomentar asociaciones de empresas o negocios entre ambas parte.

Los programas que abarcan los convenios, son los siguientes:

1. Un programa de formación gerencial, relaciones interempresariales y concertación de negocios para empresarios mexicanos que se realizarán en los Community Colleges, a fin de ponerlos en contacto con empresarios estadounidenses con intereses similares.

2. Un programa de estudio de mercado, análisis de estrategias y oportunidad de exportación e intercambio de experiencias. Se busca identificar industrias y empresarios que permitan la asociación con mexicanos para actividades de comercio exterior.

3. La aplicación de un programa de estudios y capacitación tecnológica a la medida de los empresarios mexicanos. Creado para el impulso y promoción de tecnologías avanzadas cuya aplicación propicie una mejor producción y una mayor relación entre empresarios de los dos países, en búsqueda de oportunidades de negocios que beneficien a ambos.

El papel de Nafin, no es únicamente de dar a conocer estos programas de capacitación, sino también ofrecer apoyo financiero, lo cual permita ir a Estados Unidos a capacitarse a un bajo costo, no sólo del curso, sino también para cubrir sus gastos de alimentación y hospedaje.

#### **2.9.6 SUPERACION EMPRESARIAL**

Otra alternativa de capacitación es el Programa de Desarrollo Empresarial, el cual Nafin ha integrado a la Red de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial, mediante la colaboración de organismos públicos y privados relacionados con la actividad empresarial del país y promoviendo con base a su experiencia y aprovechando la infraestructura con que cuentan, organicen cursos y seminarios que contribuyan a mejorar la actuación de los empresarios de micro y pequeñas empresas.

Este programa tiene cobertura en toda la República, y es por medio de los principales diarios en cada estado, que los empresarios se pueden informar de la Cartelera de Cursos de Capacitación Empresarial con información sobre fechas, horarios, costo y lugar.

Entre las instituciones organizadoras de estos cursos se encuentran:

- Instituciones de Educación Superior y de Educación Media
- Consultores y organismos de gobierno y
- Agrupaciones empresariales, entre otras.

Los temas a tratar en los eventos son sobre:

- Administración
- Contabilidad
- Aspectos Fiscales
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Producción
- Recursos Humanos
- Calidad Total

Es recomendable a los micro y pequeños empresarios, participen en estos cursos y consulten las carteleras de Nafin, para impulsar con éstos su negocio.

## 2.9.7 LA CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Actualmente se está adoptando la calidad total como estrategia de negocio, cuyo elemento clave es la atención al cliente, señalando un cambio fundamental en la forma de diseñar y desarrollar una empresa.

Las compañías que han adoptado el esquema de Calidad Total, se ven obligadas a cambiar la forma tradicional de dirigir su negocio. Ya que cuando el cliente se convierte en el punto central de todo lo que la compañía hace, los esfuerzos se deben dirigir a proporcionar mejores productos y servicios que la competencia.

Para comprender la importancia que ha adquirido el cliente en nuestro tiempo, debemos recordar que durante los años 70, se apreciaba un mercado caracterizado por una intensa demanda de productos por parte de los clientes, pero no podían conseguirlo, ya que en ese tiempo el producto era más importante que el cliente. Es ahora con la saturación de productos de todo el mundo que esta actitud debe cambiar, ya que con la deficiente calidad de los productos, las empresas se verán forzadas a actualizar y replantear sus metas y dirigirlas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Algunas situaciones que se deberán de tomar en consideración son:

1. Los clientes serán más cuidadosos a la hora de comprar un

producto, ya que tendrán la oportunidad de encontrar productos similares extranjeros a los producidos en el país, comparando calidad y precio en la mercancía que adquiera.

2. Ya no hay lealtades. Este es un fenómeno típico de mercados de libre comercio, en donde la lealtad de los clientes, está condicionada a que el proveedor cumpla sistemáticamente con sus requerimientos.

Por lo que el servicio de venta no será suficiente para satisfacer al cliente, sino que se hará necesarios implementar un servicio de postventa.

3. Más velocidad. A los clientes les gusta la velocidad, ya que ante la apertura de comercial, sólo podrá sobrevivir aquél que responda rápidamente a los necesidades de los clientes.

4. Escuchar al cliente. Se deberá medir al cliente, esto es organizar reuniones con sus clientes para escuchar sus opiniones y consejos sobre como mejorar el nivel del servicio.

5. El cliente es el que importa en este tiempo, por lo que el ofrecer un producto o servicio con la más alta calidad, será de vital importancia para la sobrevivencia de cualquier empresa.

El implementar la Calidad Total, apunta a considerar las necesidades del cliente como base de referencia, para elaborar productos o prestar un servicio. El calificativo de

bueno o malo del producto o servicio se asignará en función del cliente.

Ante la necesidad de implementar la Calidad Total, en las empresas Nacional Financiera ha implementado cursos de Calidad Total, el cual esta enfocado a implementar un cambio, que tendrá como meta el satisfacer los requerimientos del cliente a través de un proceso de mejora continua, el que debe ser implantado en todas las áreas de la empresa y no únicamente en el área de producción como única responsable de la calidad del producto, ni en el área de servicio al cliente es la única que tiene que ver con la calidad del servicio.

La calidad comienza con el propio empresario, quien se convierte en el líder de su negocio y proporciona recursos y dirección a las áreas o departamentos de su empresa. Es el micro y pequeño empresario quien debe reflexionar sobre la trascendencia de implementar un proceso de calidad total en su empresa, comprometiéndose él como dirigente de la empresa y hasta el último empleado para alcanzar el éxito en su negocio.

## C A P I T U L O   I I I

### FINANCIAMIENTO

#### 3.1 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PARA LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO.

El micro y pequeño empresario tiene problemas para obtener créditos por parte de las distintas instituciones de financiamiento que existen en nuestro país, debido a que no cuenta con las garantías hipotecarias que estas instituciones exigen, impidiendo esta circunstancia el financiamiento rápido y ágil que requieren estos empresarios.

En México tradicionalmente la micro y pequeña empresa es de carácter familiar o comenzó con una estructura centralista, surgiendo por la necesidad de aumentar los ingresos de la familia, por lo tanto, es irregular en su constitución jurídico - legal, y desconoce aspectos contables que los intermediarios financieros acostumbra pedir para otorgar un crédito. Este es el caso de la mayoría, pero también se presentan casos de pequeñas empresas que ya cuentan con sistemas contables bien establecidos; sin embargo se enfrentan a la falta de

garantías y a la imposibilidad de pagar las altas tasas de interés del financiamiento.

Existen dos razones fundamentales para que los micro y pequeños empresarios se decidan a solicitar un crédito; quiere crecer o está enfrentando problemas de liquidez, esto es: el dinero en efectivo del que dispone no le alcanza para cubrir sus compromisos.

En los dos casos, antes de acudir a una entidad de financiamiento a solicitar un préstamo, el empresario debe tratar de formular un pequeño proyecto escrito, pensando en aportarle los mayores y mejores datos de su empresa, a fin de realizar la venta de su proyecto buscando que su empresa sea atractiva para el que otorgará el financiamiento.

En este tipo de proyecto se debe incluir:

- Los datos generales del empresario.
- La antigüedad en esa actividad empresarial.
- El detalle de su actividad empresarial.
- El mercado o clientes que atiende.
- La forma como recupera lo vendido.
- Datos sobre sus costos, sus precios de venta, sus gastos y, por diferencia, sus utilidades.
- Por último, se debe explicar para qué se quiere el préstamo y cómo se reflejará este dinero en la marcha de la empresa.

Presentarse a solicitar un préstamo sólo de palabra es exponerse al rechazo inmediato.

Estos son sólo algunos de los requisitos que solicitan los intermediarios financieros para la obtención de un crédito, más adelante se mostrará de manera más detallada los documentos necesarios para la obtención de un financiamiento.

Otra dificultad a la que se enfrentan los micro y pequeños empresarios es al elevado costo del dinero en México, presentándose situaciones tales como que las tasas de interés han sido en extremo favorables para los ahorradores y actuado muy en contra de los hombres de negocios este fenómeno se debe a la estrategia antiinflacionaria que existe en nuestro país.

Siendo este punto una desventaja para México, registrándose tasas reales cinco veces mayores a las de Estados Unidos y tres veces más grandes que las de Canadá; presentan situaciones tales comparativas de tal manera que en otros países el financiamiento está en 3% y en México las tasas están al 30%.

En especial son los créditos a las microempresas los que tienen los márgenes más elevados de intermediación con (seis puntos), en tanto que para la pequeña es de (5 puntos), según investigación del área de análisis económico de El Financiero, basada en información de Nacional financiera y del Banco de México.

Hay que señalar que si se reduce el costo del dinero podría dinamizar la actividad crediticia en las empresas de menor escala en el país, debido a que por lo menos el 60 por

ciento requieren de financiamiento para comprar maquinaria y equipo, insumos que se han visto reducidos por las altas tasas de interés del sistema bancario.

Son éstas las razones principales que limitan a por lo menos 72 mil micro empresarios a solicitar créditos a la banca de segundo piso <sup>(a)</sup> y comercial, son el alto costo del crédito, el temor de no poder pagar y la falta de garantías que presentan en la evaluación previa a los préstamos bancarios, según revela un estudio sobre el crédito, realizado por Nacional Financiera.

La preferencia por la banca comercial es de 50.4% micro empresas y 79.4% las pequeñas empresas, ocupando la banca de desarrollo la segunda instancia a la que recurrieron los pequeños empresarios, mientras la microempresa optó por solicitar apoyo a particulares; los porcentajes obtenidos son de una encuesta aplicada por el Instituto Nacional de Estadística y Nacional Financiera.

Otros datos que arrojó esta encuesta, son los principales obstáculos que manifestaron enfrentar las empresas al solicitar crédito y no lo obtuvieron, están: en la micro, la falta de garantías (42 %); y en la pequeña, la documentación insuficiente y la cantidad solicitada (25 %).

(a) Banca de Segundo Piso, Es la organización de representantes, tanto de Nacional Financiera, como de las instituciones y organismos que intervienen para el financiamiento de las empresas.

Otro dato que nos da una pauta de la resistencia por parte de los micro y pequeños empresarios a solicitar un crédito son las estadísticas obtenidas por INEGI, en base a una encuesta aplicada a 13 573 (micro, pequeñas y medianas empresas, por ser nuestro objeto de estudio únicamente las dos primeras, se incluirán los porcentajes de éstas).

Se ha hecho fundamental conocer en profundidad las características y necesidades de los micro, pequeños y medianos empresarios, por esta razón, Nacional Financiera (Nafin) en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), decidió llevar a cabo un estudio, con la intención de conocer el perfil del empresario de los micro, pequeños y medianos negocios, así como las características de su quehacer empresarial y sus perspectivas de desarrollo ante los cambios en la política económica del país, en los sectores de Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio.

Este estudio tiene como antecedente la Encuesta de la Industria pequeña y mediana, levantada en 1985 entre ambas instituciones, posteriormente se realizó una encuesta a nivel piloto en 1991, para conocer las características de los micro y pequeños empresarios de la zona metropolitana de la ciudad de México.

Tiene la encuesta una cobertura nacional y regional. La región se ajusta a la división o agrupación establecida en el INEGI en sus Direcciones Regionales. A través de este trabajo haré uso de las estadísticas obtenidas de este estudio, su referencia se puede consultar en la bibliografía al término de los capítulos.

## SOLICITUD DE CREDITO

INSTANCIAS	MICRO	PEQUEÑA
Banca comercial	49.3 %	70.3 %
Banca de desarrollo	12.9	15.3
Particulares	21.5	5.3
Socios	8.4	2.5
Gobierno Federal	3.5	3.4
Caja Popular	2.0	1.2
Otros	2.4	2.0

A la institución crediticia a la que más recurren los micro y pequeños empresarios es a la banca comercial, corroborando así el porcentaje dado en párrafos anteriores y que nos muestra la importancia que tiene esta institución, en la asignación de financiamiento a este rubro de la economía; por lo que se requiere de un correcto funcionamiento por parte de estos organismos lo cual no se presenta del todo como podremos apreciarlo en capítulos subsecuentes, donde analizaremos los problemas a los que se enfrenta la banca nacional ante la competencia y la falta de modernización en su equipo tecnológico.

Un alto porcentaje en el caso de los micro empresarios es el que recurre a particulares prueba de la falta de información que tienen los micro y pequeños empresarios, aun y con la publicidad que tienen los diversos planes de financiamiento por parte de las instituciones de segundo piso.

Por otra parte aun presentándose un bajo porcentaje por parte de los pequeños empresarios en el rubro de préstamos por particulares no deja de ser significativo que recurran a esta clase de fuentes de financiamiento, pudiendo recurrir al apoyo de instituciones de segundo piso para la adquisición de éstos.

A continuación presentaré una tabla en la que podemos observar que la razón principal de no haber solicitado crédito fue el no desearlo. Otros motivos argumentados recurrentemente fueron: las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar.

#### RAZONES PARA NO SOLICITAR CREDITO

RAZONES	TAMAÑO DE EMPRESAS	
	MICRO	PEQUEÑA
No ha querido	55.2 %	66.1 %
Altas tasas de interés	14.7	14.3
Trámites	13.7	9.8
No requiere	3.2	5.8
Temor de no poder pagar	21.9	5.5
Falta de garantías	7.7	2.5
Desconocimiento	8.1	1.3

Dentro de este esquema hay que señalar, la dificultad que

tienen los micro empresarios para obtener un préstamo financiero, debido a su inestabilidad ya que un 48.4 por ciento de las microempresas tienen de menos de uno hasta cinco años de estar operando, situación que contrasta como es en la pequeña donde el 62.7% por ciento de las plantas, lleva de existencia más de 10 años.

En el caso de los micro empresarios es la falta de documentación, que como causa podemos adjudicarles su corto periodo de operación; y haciendo un seguimiento a 300 micro industrias que se han registrado en la ventanilla única de Canacíntra, que han tratado de aprovechar el esquema de la ley de fomento a la micro industria, cuando menos del 50 por ciento ha desaparecido en espacio de dos años. Esto quiere decir que no se han consolidado mostrando una franca inestabilidad de la industria.

A esto hay que agregar que en nuestro país un 60 por ciento de las empresas de nueva creación desaparecen durante el primer año porque existen deficiencias sobre cómo debe operar una empresa.

Por parte de los pequeños empresarios la falta de garantías impide mayor cobertura por parte de la banca para prestarles apoyo; además, las empresas carecen de una adecuada organización administrativa y productiva para hacer un seguimiento del crédito.

Manuel Sánchez Subdirector general adjunto de Banamex enumeró una serie de fallas en la pequeña empresa que impide

su acceso al crédito, como la carencia de principios de contabilidad y de administración, falta de capital; no escrituración de las plantas y la ausencia de seguros de daño y vida, entre otros elementos vitales para ser sujeto de financiamiento y con garantías para las instituciones.

Las altas tasas de interés es otra de las causas principales por las que tanto los micro y pequeños empresarios, no adquieren un crédito, siendo esta una de las causas por las que tienen temor en no poder pagar al vencimiento del plazo de pago de la deuda, este problema podrá ser resuelto mediante la intervención tanto del gobierno, como de las instituciones de crédito, ya que debido a la política económica que se lleva en nuestro país provoca que la disminución de éstas no sea un proceso fácil.

Para complementar lo afirmado con anterioridad incluyo una tabla en donde nos muestra los obstáculos para la obtención del crédito a los que se enfrentan las micro y pequeñas empresas.

#### OBSTACULOS PARA LA OBTENCION DEL CREDITO

RAZONES	TAMAÑO DE EMPRESA	
	MICRO	PEQUEÑA
Falta de garantías	42.4 %	21.0 %
Documentación insuficiente	29.0	25.0
Cantidad solicitada	15.7	25.0
Otros	9.2	15.0

En esta última tabla podemos constatar las afirmaciones del Sr. Manuel Sánchez Subdirector general adjunto de Banamex, así como observar a través de este punto la cantidad de problemas a los que se enfrentan los micro y pequeños empresarios para la adquisición de un crédito por medio de instituciones financieras,

En el siguiente capítulo, analizaremos la cantidad de requisitos que se necesitan para la adquisición de un préstamo por medio de personas físicas, opción por la que han optado una gran mayoría de micro empresarios y algunos pequeños empresarios.

Podemos afirmar que a pesar de los esfuerzos por parte de las instituciones de financiamiento y el gobierno federal por dar el apoyo necesario a los micro y pequeños empresarios suministrándoles los recursos necesarios y permitir su impulso, éstos no han sido suficientes, ya que se enfrentan no sólo a la falta de maquinaria y materias primas sino también a una falta de productividad, a la carencia de tecnología avanzada, entre otros; se hace necesarios en ocasiones la unión de estas empresas, para conformar unidad más fuertes y con un mayor nivel de estabilidad el cual se puede lograr mediante la asociación de los micro y pequeños empresarios entre si o con empresas de mayor tamaño.

Durante capítulos subsecuentes analizaremos algunos de los problemas antes mencionados, y poder dar más adelante posibles soluciones a la crisis a las que se enfrentan los micro y pequeños empresarios.

### 3.2 OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE PERSONAS FÍSICAS

Como ya se ha mencionado, los micro y pequeños empresarios han obtenido financiamiento a través de la banca de desarrollo; sin embargo ante la falta de garantías en muchos casos el crédito ha sido negado, por lo cual en particular la micro empresa optó por solicitar apoyo a particulares.

Se elaboró una lista, de los requisitos, que por lo general solicitan las personas que otorgan un crédito a través de una hipoteca, el porcentaje de interés de acuerdo a un determinado periodo de tiempo y como se lleva a cabo la asignación de la cantidad solicitada.

Para la mejor comprensión de este tema se explicará en primera instancia, qué es y en qué consiste una hipoteca.

#### CONCEPTO DE HIPOTECA

Se entiende por hipoteca una institución jurídica de garantía, consistente en sujetar directa e indirectamente ciertos bienes al cumplimiento de una obligación, sin que tales bienes salgan del poder de su propietario, pero autorizándose el acreedor para enajenarlos, cualquiera que sea su poseedor, cuando la obligación no haya sido satisfecha.

### 3.2.1 TIPOS DE HIPOTECA

Existe una gran variedad de tipos de hipoteca, pero para efectos de la presente investigación se mencionarán las de nuestro interés.

#### HIPOTECA CONVENCIONAL

Se establece por voluntad de las partes, conviniéndose el deudor a obligar sus bienes a la satisfacción del débito o cumplimiento del contrato.

#### HIPOTECA ESPECIAL

La que se establece sobre alguna o algunas cosas determinadas y no sobre todos los bienes.

#### HIPOTECA GENERAL

Incluye todos los bienes del deudor, no sólo los que tiene el tiempo de establecerse en la hipoteca, sino también los que se adquirieran después, incluyéndose en ellas los frutos que producen, porque son parte del fondo o cosa que se empeña.

### 3.2.2 CARACTERISTICAS

- La hipoteca implica un derecho en la cosa, esto significa que mientras exista la hipoteca, va adherida a la cosa.

- Tiene indivisibilidad, es decir, que salvo pacto en contrario, no puede la hipoteca fraccionarse, recayendo ésta sobre la cosa.

Por las características que tiene la hipoteca, el acreedor tiene sobre la cosa hipotecada, el poder de vender esto para reintegrarse con su importe si se presentara el incumplimiento de la obligación de pago, este procedimiento se presenta en casos extremos en que el acreedor y el deudor no lleguen a algún acuerdo, en el pago de la deuda.

### 3.2.3 INPORTANCIA DE LA HIPOTECA

Constituye una poderosa palanca del crédito, sobretodo, del territorial y del agrícola, mediante ésta se obtienen capitales, con un interés, que pueden ser manejados por la industria y el comercio, permitiendo obtener en ocasiones provechosos resultados, y convirtiendo un medio de movilizar los inmuebles, empleando su valor sin necesidad de desprenderse de ellos.

La obligaciones que adquiere el deudor, al contratar una hipoteca, es que al no cumplir con la obligación en el tiempo debido, el acreedor puede ejercitar sus derechos; más aun tiene el derechos de requerir el pago, concediendo un plazo que puede ser de diez días, y en el caso de seguir adelante el procedimiento se puede llegar en última instancia, a pasar a manos del acreedor el bien hipotecado.

### 3.2.4 REQUISITOS PARA LA ADQUISICION DE UNA HIPOTECA

Tras la visita a varias personas, que se anuncian en distintas publicaciones para el otorgamiento de créditos, a través de hipotecas, se hizo una lista de los documentos que se solicitan por lo general para el trámite, los cuales deberán presentarse en originales éstos son:

- Escrituras del bien inmueble, el cual debe estar a nombre de la persona que solicita el préstamo ya que de lo contrario, no será posible el obtenerlo, pues en caso de querer tramitarlo, deberá en primera instancia hacer los trámites legales necesarios, para poner las escrituras a nombre del interesado.

- Boletas prediales, que deberán estar al corriente en sus pagos.

- Boleta de agua, al igual que las anteriores deberá de estar al corriente en el pago de ésta.

- Acta de Matrimonio, mediante la cual se verificará que la persona que tramita la hipoteca éste casado (a), bajo bienes separados.

- Acta de Nacimiento del propietario e identificación, ya sea (pasaporte, licencia de manejo, etc).

- El préstamo de la cantidad solicitada, dependerá del valor del bien el cual deberá de ser de 2 a 1, es decir que el bien debe tener el doble del valor, de la cantidad

solicitada, ejemplo: si se solicitan N\$ 100,000.00 el valor del bien deberá ser de N\$ 200,000.00

Los prestamistas, especificaron que otorgan la hipoteca exclusivamente a casas habitación, ya que no se otorgará en el caso que tengan locales comerciales, bodegas, etc.

Si se cuentan con todos éstos requisitos correctamente, se procederá a hacer una visita ocular al bien que se ofrece como garantía.

En el caso de que se otorgue el préstamo los intereses varían, entre las personas entrevistadas hay quienes aplican interés (mensual) del 5 %, 6%, y 8%, con un plazo de pago a 6 meses y posibilidad de prórroga a un año.

Se tiene que tomar en cuenta, que el préstamo no es de la cantidad neta que se solicita, se deben considerar los siguientes factores.

- Pago de los servicios de la notaría.
- Mensualidad inicial, al momento del préstamo.
- Pena compensatoria
- Comisión

Durante la visita a una persona que otorgaba crédito nos reveló, que el monto del dinero, tomando como ejemplo la

cantidad de N\$ 60,000.00, la cantidad neta que se prestaría sería:

2 800	Notaria	4.7 %
3 600	Mensualidad	6 %
3 600	Penal compensatoria	6 %
4 800	Comisión	8 %
-----		
14 800	TOTAL	

N\$ 60 000 - 14 800 = 45 200 esta es la cantidad nos prestarían.

### 3.2.5 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO HIPOTECARIO BANAMEX

Por último se mencionarán los requisitos y características con las que deberá contarse, para la adquisición de un préstamo a través del Sistema de Financiamiento Hipotecario Banamex "Espacios".

#### REQUISITOS

1. Ser persona Física con capacidad legal para contratar.
2. Tener solvencia moral y económica
3. Si su edad es de 18 a 50 años para vivienda popular y de 18 a 64 años 11 meses para cualquier otro tipo de vivienda.
4. Contar con una capacidad de pago que le permita que el

pago mensual inicial sea equivalente al 30% de su ingreso mensual bruto comprobable.

5. Tener un ingreso mínimo familiar de 5 veces el salario mínimo mensual general del Distrito Federal. Se puede sumar los ingresos comprobables del cónyuge o familiar en línea directa (padres o hijos) siempre y cuando cumplan los mismos requisitos del acreditado.

#### CARACTERISTICAS DEL INMUEBLE

- Estar ubicado en zona urbana u suburbana. Con servicios municipales completos (pavimentación, luz, agua, etc.)

- Tener un valor mínimo de N\$50,000 (de acuerdo al estudio de valor realizado por el Banco).

- En el caso de inmuebles usados tener de preferencia una antigüedad máxima de 15 años y estar en buen estado de conservación.

- En el caso de adquisición y liquidez estar totalmente terminado.

#### FORMA DE PAGO

- Pago mínimo inicial: es de N\$ 15 por cada N\$ 1 000 de crédito debiendo realizar 12 pagos al año. Si usted desea amortizar su crédito en un plazo menor, podrá contratar pagos superiores al pago mínimo mencionado.

Es así como en forma sintetizada, se presentaron los requisitos necesarios para el trámite de un préstamo a particulares, opción a la que también recurren los micro y pequeños empresarios, es importante mencionar que no es éste el único modo de obtener crédito a través de particulares, existen muchas otras opciones, como es la hipoteca del auto o algún otro bien, como fuente de obtención de dinero por parte de éstas empresas.

### 3.3. PROMYP (PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA)

Para lograr que las micro y pequeñas empresas alcancen elevados niveles de eficiencia y competitividad, que sean autofinanciable y tenga un efecto multiplicador del ingreso nacional, se requiere que se les apoye con adecuados recursos financieros, tecnológicos, administrativos y fiscales que incrementen sus márgenes de operación.

La banca comercial y la banca de fomento en el esquema de modernización financiera han reorientado sus objetivos en el financiamiento del desarrollo, para propiciar o fortalecer el desarrollo de los sectores privado y social.

Nacional Financiera, en su condición de instrumento ejecutor de la política económica del Gobierno Federal, tiene asignada la misión de ser el banco de desarrollo orientado a identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezca y modernice la infraestructura empresarial, apoyando la producción y distribución eficiente de bienes y servicios, principalmente de las empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores privado y social, con especial énfasis en el área de manufacturas, y propiciando un desarrollo regional más equilibrado.

Esta institución respalda a las empresas cubriendo todas las etapas de un proyecto, desde la idea que surge en un estudio de preinversión, hasta la instalación, puesta en marcha y operación de la empresa.

Uno de los programas más importantes para el apoyo a la micro y pequeña empresa es el programa PROMYP (Programa para la micro y pequeña empresa), el cual corresponde a uno

de los principales objetivos de la misión que le ha sido encomendada a Nacional Financiera: la atención a la micro y pequeña empresa.

### 3.3.1 OBJETIVO

Es promover y proporcionar financiamiento a la micro y pequeña empresa, a fin de procurar su sano desarrollo sobre la base de mejorar su productividad, eficiencia e incremento de la competitividad de la oferta de las empresas industriales, comerciales y de servicios del país, que pertenecen a estos estratos.

Son las empresas de menor escala las que tienen cualidades que deben ser aprovechadas, pero también reforzadas, y por la importancia de éstas en la economía del país, que han sido creados programas de apoyo.

### 3.3.2 TIPOS DE CREDITO

Para avanzar en el apoyo masivo a las micro y pequeñas empresas, a través de PROMYP, Nacional Financiera ofrece a los empresarios créditos para:

#### - Capital de Trabajo

Para la compra de materia prima o mercancías, pago de sueldos y salarios, u otros gastos propios del giro. En este caso, el plazo que se ofrece es de 3 años con 6 meses de gracia.

- Inversión fija

Aplicado para la adquisición de maquinaria y equipo, con un plazo de 10 años y 18 meses de gracia; o para la adquisición, construcción o remodelación de naves industriales y/o locales comerciales, con plazo de 12 años y 36 meses de gracia.

- Reestructuración de pasivos.

En los años recientes, muchas empresas se han endeudado con créditos de corto plazo para financiar inversiones de largos periodos de recuperación; mediante el mecanismo de reestructuración de pasivos, los micro y pequeños empresarios pueden obtener los créditos para pagar sus préstamos y con ello reducir el impacto sobre el flujo de efectivo, liberando recursos para apoyar su desarrollo. En este caso, el plazo es de 7 años con 18 meses de gracia.

El otorgamiento de créditos que presta Nacional Financiera aplica tasas de interés bajas, sin subsidios, a plazos largos, lo cual representa condiciones preferenciales para la micro y pequeña empresa. La tasa que se aplica actualmente para todos los créditos es de CPP (Costo Porcentual Promedio más seis puntos.

A pesar de los esfuerzos del Gobierno Federal que mediante los organismos financieros han apoyado a las micro y pequeña empresa, y siendo Nacional Financiera uno de los organismos con gran importancia en el papel de institución que presta apoyo en particular a los micro, pequeños y medianos empresarios, no ha sido suficiente el impulso registrándose

un millón 300 mil empresas pequeñas y medianas, de éstas sólo 300 mil son clientes potenciales de créditos, ya que cuentan con los mecanismos mínimos para justificar el riesgo y con capacidad administrativa y productiva.

Se ha procurado dar un fuerte apoyo a las micro y pequeñas empresas, pero no ha alcanzado a la gran mayoría, por lo que será necesario buscar nuevas alternativas, entre las cuales se encuentran los distintos intermediarios financieros, conoceremos sus funciones y objetivos, así como la importancia que tienen como financiadores de las empresas.

### 3.4 SISTEMA DE TARJETA EMPRESARIAL

Nacional Financiera ha instrumentado con los intermediarios financieros, un sistema de tarjeta de crédito empresarial para financiar, en forma simplificada, el capital de trabajo y la adquisición de activos fijos de la micro y pequeña empresa mediante el descuento crediticio.

Este sistema es como complemento del PROMYP, le concede al empresario otros beneficios, como tener acceso a diversos servicios de asistencia técnica y capacitación, y contar con un seguro de vida.

El objeto de la tarjeta es brindar a la micro y pequeña empresa un mecanismo que les facilite el acceso inmediato a los recursos financieros de fomento de NAFIN, que les asegure la oportunidad del crédito necesarios para reforzar y agilizar sus operaciones.

El sistema está orientado a dar a los micro y pequeños empresarios acceso inmediato y revolvente al crédito, brindándoles la posibilidad de adquisición oportuna de materias primas y productos propios de su giro, adquisición de maquinaria y equipo, así como disposición de efectivo para coadyuvar a solucionar sus problemas de liquidez.

La tarjeta empresarial asegura la masividad, automaticidad y oportunidad en el otorgamiento crediticio. Además la tarjeta contribuye a eliminar los riesgos del manejo de efectivo, simplifica los requerimientos de información de las empresas y les da revolvencia de recursos, evitando la suscripción de repetidos contratos. Obteniendo un ahorro en tiempo en los trámites para el financiamiento y la posibilidad de manejar más eficientemente sus inventarios.

El sistema funciona a través de la apertura de una línea de crédito revolvente, operada por medio de una cuenta de cheques.

La Tarjeta Empresarial le permite al usuario contar con beneficios adicionales como:

- Capacitación, permitiéndoles, así elevar su nivel de gestión empresarial.
- Asistencia técnica, a efecto de mejorar sus procesos productivos y elevar la calidad de sus productos.
- Servicios de apoyo contable, jurídicos y administrativos, proporcionados por despachos especializados en la atención a la micro y pequeña empresa.
- Información, para que los empresarios sepan como mejorar la marcha del negocio.

Como parte de los servicios de información y de asesoría a través del sistema de Tarjeta Empresarial Nafin proporciona a los acreditados una serie de fascículos sobre diversos aspectos en materia de administración, así como la llamada "Carta Nafin para la modernización empresarial", que ofrece orientación sobre proceso, eventos empresariales, información científica y tecnología, casos prácticos e información diversa de interés para el empresario.

Este es otro sistema financiero que fue creado con la intención de prestar un mejor servicios a los empresarios micro y pequeños, agilizando con éste la obtención de capital que les permite obtener los recursos necesarios para

la marcha de sus negocios, en apartados posteriores conoceremos los requisitos necesarios para obtener una tarjeta empresarial.

### 3.5 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

Uno de los retos de nuestro tiempo es el proporcionar el suficiente apoyo financiero a la micro y pequeña empresa en nuestro país, por ser una parte básica en el sector productivo de nuestro país.

Esta importancia la hemos visto reflejada a lo largo de éste trabajo por su participación en el nivel de empleos, y su participación en la economía de nuestros países.

Ante la apertura con el exterior se ha hecho necesario dar un mayor y más fuerte apoyo a éstas empresas, por lo que se ha implantado una estrategia de apoyo para el desarrollo de la micro y pequeña empresa; este es el caso de la actividad que lleva a cabo Nacional Financiera, que mediante sus distintos planes de financiamiento como es el caso de PROMYP y con la participación de los intermediarios financieros como son las: Entidades de Fomento, Arrendadoras, Empresas de Factoraje, Uniones de Créditos y los Bancos, trata de dar el impulso necesario a los micro y pequeños empresarios, en beneficio de la economía.

Los distintos intermediarios financieros son instrumentos que muestran una alternativa para participar del financiamiento con menor costo de la intermediación financiera y ofreciendo tasas de interés más bajas, para poner al alcance de los empresarios los recursos necesarios para el sano crecimiento de sus negocios.

Ante esta perspectiva, se presenta una tabla en donde se

aprecia cual ha sido la participación de las Entidades de Fomento, Arrendadoras, Empresas de Factoraje, Uniones de Crédito y Bancos, en el apoyo a los micro y pequeños, a través del Programa para la micro y pequeña empresa (PROMYP).

**MONTO OTORGADO POR INTERMEDIARIO FINANCIERO**

(millones de nuevos pesos)

	1989	1990	1991
BANCOS	2 002	2 673	10 949
UNIONES	36	127	746
FACTORAJE	0	0	170
ARRENDADORAS	0	0	217
ENT. DE FOMENTO	22	30	150
TOTAL	2 060	2 830	12 232
	1992	1993 (JUNIO)	
BANCOS	17 823	10 617	
UNIONES	2 181	1 813	
FACTORAJE	1 186	1 450	
ARRENDADORAS	1 670	571	
ENT. DE FOMENTO	461	294	
TOTAL	23 321	14 745	

Datos proporcionados por Nacional Financiera en su publicación "El Mercado de Valores" (septiembre, 1993)

Por esta tabla podemos apreciar que la institución que más apoyo ha dado a los micro y pequeños empresarios es la banca, seguida por las demás instituciones financieras; en el siguiente rubro se da conocer la definición de cada una de estas instituciones, así como algunos de sus objetivos y una descripción breve de éstas para comprender mejor, la función que desempeñan como instituciones de crédito. Y pasar más adelante a los requisitos que piden estos intermediarios para otorgar un crédito a los empresarios.

### 3.5.1 ENTIDADES DE FOMENTO

Una de las estrategias prioritarias de Nacional Financiera, es la incorporación de nuevos intermediarios, para la solución del problema que enfrenta el micro y pequeño comercio para tener acceso aun crédito, con el fin de impulsar su desarrollo, ante esta perspectiva se creó la promoción de las Entidades de Fomento las cuales cuentan con recursos financieros para el apoyo de micro y pequeñas empresas.

Los intermediarios financieros bancarios consideran que la micro y pequeña empresa, no son sujetos de crédito por no contar con las garantías requeridas.

En razón de lo anterior, y considerando que existe una forma de financiamiento denominada, Entidades de Fomento, en la cual no intervienen ningún intermediario financiero bancario o no bancario, sino con la participación de los diferentes gobiernos estatales, organizaciones privadas y sociales.

Para comprender claramente la función que tienen las Entidades de Fomento, se presenta su definición.

#### DEFINICION

Son intermediarios financieros que apoyan técnica y financieramente a los micro y pequeños empresarios que carecen de garantías y que no son sujetos de crédito por parte de los intermediarios financieros bancarios y no bancarios.

**OBJETIVO GENERAL**

En coordinación con los ejecutivos de las diversas entidades federales, y Nacional Financiera, se promueve la instauración y desarrollo de Fondos Estatales de Fomento que apoyen a la micro y pequeña empresa, en particular a las unidades de menor tamaño que en el ámbito de responsabilidad local proporcionen garantías reales, otorgando avales que permitan a las empresas el acceso a los recursos crediticios.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Atender en forma real y eficaz las necesidades crediticias y de capacitación de los miles de micro y pequeñas empresas mexicanas y se multiplique así por toda la República.
- Proporcionar apoyo financiero; asistencia técnica y capacitación, a aquellas unidades productivas consideradas como microempresas.

La asignación del financiamiento se llevara a cabo, a través de las siguientes actividades.

- Presentar la promoción de los servicios que realiza el empresario
- Armar el expediente de crédito
- Realizar entrevista y estudio socioeconómico
- Analizar las solicitudes de crédito
- Solicitar las garantías y
- Autorizar el crédito, enviando todo a NAFIN con 10 días de anticipación.

Es obligación del Comité de la Entidad de fomento, el elaborar la tabla de recuperación del crédito y el programa de capacitación trimestral con el respectivo presupuesto por asistencia técnica.

En un punto subsecuente, se podrá conocer con mayor detalle, los documentos necesarios para obtener un crédito a través de ésta institución de financiamiento.

### 3.5.2 ARRENDADORAS

El arrendamiento ha surgido como una magnífica alternativa de financiamiento a mediano plazo para la adquisición de maquinaria industrial, equipo de cómputo, flotillas de equipo de transporte, mobiliario para la hotelería, entre otros.

#### DEFINICION

Contrato por medio del cual la arrendadora está obligada a: adquirir determinados bienes tangibles, y otorgar su uso y goce temporal, en un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, debiendo ser ésta equivalente o mayor al valor del bien.

El plazo forzoso será igual o superior al mínimo, para deducir la inversión, en los términos de las leyes fiscales, y cuando dicho plazo sea menor, se permita cualesquiera de las siguientes opciones:

- Que se transfiera la propiedad del bien o los bienes objeto del contrato, mediante el pago de una cantidad determinada, la cual será inferior al valor del mercado.
- Se prorrogue el contrato a un plazo determinado, durante el cual los pagos serán inferiores a los que se fijaron el el plazo inicial.
- A participar con la arrendadora financiera en el precio de la venta de los bienes a un tercero, en la proporción que se convenga.

La operación más común es la primera, en la que se paga un precio simbólico por el bien que normalmente va de 1 al 5%, el cual se paga al finalizar el contrato.

El arrendamiento como medio de financiamiento tiene por objeto no sólo obtener el uso y goce temporal del bien, sino más bien la propiedad, donde se diferencia entre el capital y los intereses.

#### ARRENDAMIENTO PURO

Las arrendadoras podrán practicar el arrendamiento puro, conforme a ciertas bases como son:

- Se define el arrendamiento puro como el acuerdo entre dos partes, arrendador y arrendatario, mediante el cual el arrendador otorga el uso o goce temporal de un bien por un plazo inicial forzoso al arrendatario, el cual está obligado a pagar periódicamente por ese uso o goce, un precio acordado denominado renta.

- Son susceptibles todos los bienes que pueden usarse sin consumirse.

- El arrendatario puede seleccionar al proveedor, fabricante o constructor y autorizar los términos, condiciones y especificaciones que contenga el pedido u orden de compra, identificando y describiendo los bienes que adquieran.

- Es obligación del arrendatario cubrir los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, reparaciones, etc., es

decir todos los que sean necesarios para garantizar el funcionamiento y conservación de los bienes objeto del arrendamiento, al grado que permita el uso normal que les corresponda.

- Las rentas serán determinadas, considerando el valor estimado del mercado de los bienes al final del plazo inicial forzoso, así como la carga financiera que se pacte.

- Se establecerá un plazo inicial para ambas partes, el cual podrá ser prorrogado de común acuerdo, fijando un nuevo importe de rentas.

Al término del plazo pactado, el arrendatario devolverá los bienes a la arrendadora en las mismas condiciones en que los recibió, con excepción del deterioro causado por el uso normal de acuerdo con su naturaleza.

Al llevarse a cabo la devolución de los bienes, estos podrán venderse a un tercero, o al propio arrendatario, al valor comercial de los mismos.

Las rentas en este tipo de arrendamiento son un gasto por lo que pueden ser deducibles.

Este es uno de los intermedios financieros con los que cuenta Nacional Financiera, dentro del siguiente rubro conoceremos cuales son los requisitos que se requieren para la obtención de un crédito por medio de esta clase de Institución.

### 3.5.3 EMPRESAS DE FACTORAJE

Esta opción financiera surge por la necesidad de las empresas de obtener mayor liquidez y un aumento en el capital, por lo que por parte de grupos financieros se crean empresas de factoraje.

#### DEFINICION

El contrato de factoraje se realiza, cuando la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente en adquirir derechos de crédito que éste tenga a su favor por un precio determinado o determinable en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha y la forma en que se pacte, siendo posible pagar en cualquiera de las modalidades siguientes:

1. Que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero en cuyo caso se llamará Factoraje Puro.
2. El cliente queda obligado solidariamente con el deudor a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero, lo que es un Factoraje con Recurso.

#### CONCEPTO

Una empresa de factoraje (factor) compra a un cliente (cedente) que a su vez es proveedor de bienes y servicios, su cartera (clientes, facturas, listados, contrarrecibos,

etc.), después de hacerle un estudio de crédito. El cedente debe notificar lo anterior a su cliente para que el pago se haga al factor.

Los tipos de factoraje que se llevan acabo son:

#### **FACTORAJE DE CUENTAS POR COBRAR**

En este caso se ceden los derechos de crédito que el cliente tiene en su haber derivadas de su operación habitual, el cual podrá ser puro (sin responsabilidad) y podrá ser con cobranza directa (realizada por factor) o delegada (realizada por el cliente). En el caso en que la cobranza vaya a ser directa la cesión de derechos de créditos deberá ser notifica al deudor.

#### **FACTORAJE A PROVEEDORES**

Esta modalidad se ofrece a empresas con antigüedad y solvencia, con el objeto de apoyar a sus proveedores al adquirir la empresa de factoraje los pagarés emitidos por el cliente ante del plazo contratado para su pago. La operación se realiza por el 100 % del valor del pagaré descontando el cargo financiero, de esta forma el proveedor recibe su pago de contado y el cliente no altera sus políticas de crédito.

#### **FACTORAJE INTERNACIONAL**

Se da cuando el financiamiento de cuentas por cobrar proveniente de ventas de exportación.

El exportador factura los bienes o servicios a un deudor extranjero o importador y éste a su vez se obliga a pagar la factura emitida por el exportador y denominada en divisas.

Las empresas de factoraje son parte ya del sistema de apoyo a los micro y pequeños empresarios, en Nacional Financiera, durante el avance de esta investigación expondran, los requisitos de trámite para obtener los servicios que presta una empresa de factoraje.

### 3.5.4 UNIONES DE CREDITO

Estas realizan dentro del programa PROMYP, una labor de unificación de micros, pequeñas y medianas industrias productivas, que dispersas no son sujetos de crédito, pero que en conjunto representan cifras atractivas para la banca de primer piso, ya que permiten consolidar las garantías disponibles y reducen el riesgo al hacer posible una mejor apreciación de las verdaderas posibilidades del solicitante del crédito.

#### DEFINICION

Son organizaciones auxiliares de crédito, constituidas bajo la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable, que agrupan a personas físicas y morales (micros, pequeñas y medianas empresas), dedicadas a actividades agropecuarias, comerciales o industriales; o bien a la combinación de dos de ellas las cuales son llamadas mixtas, y que por medio de la cooperación buscan resolver sus necesidades financieras en forma más directa y oportuna.

#### OBJETIVO

El objetivo principal es el agrupar a los empresarios micro, pequeños y medianos, para que por medio del trabajo en grupo, mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros; asimismo, para que les permita obtener beneficios adicionales en la adquisición de materias primas y en la comercialización de sus productos, ya que de esta forma pueden lograr ventajas económicas, que individualmente les sería difícil obtener.

Dentro del marco del programa PROMYP, son un importante canal de crédito para los empresarios de los estados de menor desarrollo relativo en comparación con las zonas ya industrializadas, y debido también a que las empresas de estas entidades tienen un limitado acceso a financiamiento de la banca comercial, en un capítulo posterior se especificarán la actividad de uniones de crédito que se han creado en distintos Estados de la República su importancia, como institución financiera y como se observó en la introducción a éste rubro su alta participación en el apoyo a los micro y pequeños empresarios después de los bancos.

### 3.5.5 BANCOS

#### BANCOS DE DESARROLLO

Los bancos de desarrollo son mecanismos que crean fondos de capital y los dirigen hacia aquellas inversiones que tienen alta prioridad de desarrollo.

En Nacional Financiera tiene la función de apoyar la política económica del Estado, de orientar, identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezcan y modernicen la infraestructura empresarial, para apoyar a la producción y distribución eficiente de bienes y servicios, principalmente de las empresas micro, pequeñas y medianas.

Fomentando proyectos socialmente prioritarios, favoreciendo el acceso de empresas al financiamiento formal, brindar capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de una mejor gestión empresarial, y promover la generación de ahorro.

Nacional Financiera como banca de segundo piso y como banca de desarrollo ofrece entre otros servicios:

- Créditos de mediano y largo plazo, bajo diferentes condiciones, para la instalación, operación y equipamiento industrial, comercial y de servicios.
- Ofrece garantías para complementar las que ofrecen los bancos acreditados a fin de facilitar el acceso al crédito, sobre todo a la micro y pequeña empresa.

- Participa en la creación o ampliación de empresas, aportando capital hasta por un 25% del total durante el tiempo en que éstas se fortalecen, maduran y se vuelven rentables.

- Capacita a micro, pequeños y medianos empresarios, para desarrollar la capacidad empresarial en el manejo de las finanzas, producción y ventas, así como gestión y administración del crédito bancario.

La banca de desarrollo es un servicio que ofrece grandes ventajas a los empresarios, ya que procura mejores condiciones para preparar, crear y modernizar proyectos, propiciando la rentabilidad y el saneamiento de las empresas.

#### **BANCA COMERCIAL**

Se dedica con especial atención a todo tipo de operaciones relacionadas con el comercio y en general, a la colocación de su pasivo en operaciones a corto y mediano plazo. Participa preferentemente en operaciones de servicios, descuento, financiación de circulante etc..

#### **OBJETIVOS**

- Fomentar el ahorro nacional.
- Facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio público de banca y crédito.

- Canalizar eficientemente los recursos financieros.
- Promover y financiar las actividades y sectores que determinan el Congreso de la Unión.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como la expedición de cartas de crédito.
- Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés de las mismas, en los términos de la ley.

Estos son sólo algunos de los objetivos que persigue la banca comercial, mencionando los de mayor interés para nuestra investigación y resaltar con éstos el papel tan importante que tiene la banca, como fuente de financiamiento del micro y pequeño empresario.

### 3.6 APLICACION DE CUESTIONARIOS A LOS DISTINTOS INTERMEDIARIOS EN NACIONAL FINANCIERA (NAFIN)

Debido a la gran importancia que tiene Nacional Financiera como banca de segundo piso y convirtiéndose en un elemento trascendente para la modernización empresarial, se ha convertido en organo básico para impulsar el Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa, ante el nuevo contexto de globalización.

Es por esta razón que decidí conocer de una manera más detallada a los distintos intermediarios financieros con los que cuenta este Centro, y para aplicarlos a este trabajo de investigación examiné los distintos requisitos para la obtención de financiamiento a través de Nacional Financiera, por lo que hice uso de cuestionarios que pudieran dar una guía en la obtención de los datos que se requerían.

A continuación se incluyen los cuestionarios que se aplicaron en el Centro Nafin, así como las respuestas proporcionados por los distintos intermediarios y todos los documentos que muy amablemente me proporcionaron para apoyar las respuestas.

Dentro de los distintos intermediarios financieros, se incluyen aquellos que forman parte del Programa para la micro y pequeña empresa (PROMYP) así como los que proporcionan el servicio del Sistema de Tarjeta Empresarial.

Al final, de los resultados de los cuestionarios, se añadirá

una lista con los datos generales que solicitan los distintos intermediarios financieros, así como las ventas netas anuales (último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses) que considera Nacional Financiera, para la micro y pequeña empresa; se mostrarán dos tablas la primera la cual señala el monto máximo y mínimo que ofrecen cada una de las instituciones de crédito, y la segunda la estructura de pago y el plazo de gracia que se otorga.

UNION DE CREDITO

FECHA: \_\_\_\_\_

**NACIONAL FINANCIERA  
CNAFINO**

**BUENOS DIAS: ESTOY REALIZANDO UNA INVESTIGACIOND SOBRE EL FINANCIAMIENTO QUE PRESTA NAFIN A LOS MICROS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS A TRAVES DE LOS DISTINTOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS, CON EL FIN DE INCLUIR ESTA INFORMACION EN MI TESIS.**

**NOMBRE DE LA UNION DE CREDITO**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA**

\_\_\_\_\_

<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>MATERNO</b>	<b>NOMBRE(S)</b>
-------------------------	----------------	------------------

**1. QUIENES SON SUJETOS DE CREDITO?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. QUE DOCUMENTACION SOLICITA PARA SABER SI ES FACTIBLE QUE LA EMPRESA SE INTEGRE A UNA UNION DE CREDITO?.**

\_\_\_\_\_

---

---

---

3. CON QUE BASES DECIDE QUE EL SUJETO PUEDE O NO INTEGRARSE  
A UNA UNION DE CREDITO.

---

---

---

4. CUALES SON LAS MODALIDADES A LAS QUE USTED PRESTA APOYO?

I. CAPITAL DE TRABAJO

COSTOS Y GASTOS DE OPERACION \_\_\_\_\_

PRODUCTO \_\_\_\_\_

MATERIA PRIMA \_\_\_\_\_

II. REFACCIONARIO

COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO \_\_\_\_\_

ARRENDAMIENTO DE EQUIPO \_\_\_\_\_

MODIFICACIONES DE INSTALACIONES \_\_\_\_\_

COMPRA DE LOCAL \_\_\_\_\_

5. COMO ESTRUCTURA USTED EL PLAZO DE LA DEUDA?

---

---

---

6. CUALES SON SUS PLAZOS MAXIMOS POR TIPO DE CREDITO?

---

---

---

---

7. DE QUE DEPENDERA LA GRACIA OTORGADA?

---

---

---

8. CUAL ES SU TASA DE INTERES?

---

9. CUANTO ES EL MONTO MAXIMO QUE OTORGA?

---

10. CUAL ES EL MONTO MINIMO QUE OTORGA?

---

11. EN CASO DE QUE EL DEUDOR SE ATRASE EN SUS PAGOS QUE MEDIDAS SE TOMAN?

---

---

GRACIAS POR SU PARTICIPACION.

FECHA: \_\_\_\_\_

## NACIONAL FINANCIERA

BUENOS DIAS: ESTOY REALIZANDO UNA INVESTIGACION SOBRE EL FINANCIAMIENTO QUE PRESTA NAFIN A LOS MICROS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS A TRAVES DE LOS DISTINTOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS, CON EL FIN DE INCLUIR ESTA INFORMACION EN MI TESIS.

NOMBRE DE LA INSTITUCION

\_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA

\_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO

MATERNO

NOMBRE (S)

1. QUIENES SON SUJETOS DE CREDITO?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. QUE DOCUMENTACION SOLICITA PARA SABER SI ES FACTIBLE QUE LA EMPRESA SE INTEGRE A ESTE SISTEMA DE CREDITO?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. QUE SOLVENCIA DEBE TENER LA EMPRESA PARA QUE OBTENGA EL FINANCIAMIENTO?

4. QUE BASES TOMA PARA CONCEDER O NO EL CREDITO?

5. CUALES SON LAS MODALIDADES A LAS QUE USTED PRESTA APOYO?

**I. CAPITAL DE TRABAJO**

COSTOS Y GASTOS DE OPERACION \_\_\_\_\_

PRODUCTO \_\_\_\_\_

MATERIA PRIMA \_\_\_\_\_

**II. REFACCIONARIO**

COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO \_\_\_\_\_

ARRENDAMIENTO DE EQUIPO \_\_\_\_\_

MODIFICACIONES DE INSTALACIONES \_\_\_\_\_

COMPRA DE LOCAL \_\_\_\_\_

6. COMO ESTRUCTURA USTED EL PLAZO DE PAGO DE LA DEUDA?

7. CUALES SON SUS PLAZOS MAXIMOS POR TIPO DE CREDITO?

8. DE QUE DEPENDERA LA GRACIA OTORGADA?

---

---

9. CUAL ES SU TASA DE INTERES?

---

10 CUAL ES EL MONTO MAXIMO QUE OTORGA?

---

11. CUAL ES EL MONTO MINIMO QUE OTORGA?

---

12. EN CASO DE QUE EL DEUDOR SE ATRASE EN SUS PAGOS QUE  
MEDIDAS SE TOMAN?

---

---

GRACIAS POR SU PARTICIPACION.

### 3.6.1 REQUISITOS INDISPENSABLES PARA LA OBTENCION DE UN CREDITO, POR MEDIO DE NACIONAL FINANCIERA.

#### ENTIDADES DE FOMENTO

CATORO A.C. Entidad de Fomento (Carlos Toledo Rosado)  
Nombre de la persona entrevistada: Irma Elias Serrato

**SUJETOS DE CREDITO:** microempresas (de nueva creación), ya sean industriales, comercio o servicio.

**DOCUMENTOS QUE SE SOLICITAN PARA EL TRAMITE DEL CREDITO:** Se anexa la lista. También se pide el Acta de Matrimonio, este documento no se incluye en la lista pero se le solicita al empresario en caso de estar casado (a).

#### BASES QUE SE TOMAN PARA CONCEDER EL CREDITO:

- Una análisis financiero
- Experiencia en el ramo a que se dedique el micro empresario.
- En base a las ventas, saber si soporta las mensualidades.
- Se ve el grado de apalancamiento que tiene la empresa.
- Se hace una visita física.

#### MODALIDADES A LAS QUE SE DA APOYO:

Habilitación o Avio

- Materia Prima
- Pago de sueldos

ENTIDAD DE FOMENTO PRIVADO.

RELACION DE DOCUMENTOS MINIMOS PARA SOLICITAR CREDITOS DE  
HABILITACION O AVIO Y REFACCIONARIO

147.

FIDEICOMISO DE FOMENTO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CATORO.

FIDEICOMISO DE FOMENTO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CATORO.

ENTIDAD DE FOMENTO PRIVADO.

- 2 -

RELACION DE DOCUMENTOS MINIMOS PARA SOLICITAR CREDITOS DE  
HABILITACION O AVIO Y REFACCIONARIO.

8.- CONTRATO DE APRENDIZAJE Y ULTIMO RECIBO DE PAGO.

- 1.- FORMATO UNICO DE SOLICITUD DEBIDAMENTE REQUISITADA, FIRMADA POR EL SOLICITANTE O REPRESENTANTE LEGAL.
- 2.- COPIA DEL R.F.C. Y CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL.
- 3.- COPIA DE IDENTIFICACION OFICIAL CON FOTO Y FIRMA DEL SOLICITANTE O REPRESENTANTE LEGAL.
- 4.- ESTADO FINANCIERO DEL EJERCICIO FISCAL INMEDIATO ANTERIOR QUE CONTENGA:

9.- MEMORANDUM DESCRIPTIVO CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- A) ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA EN EL RAMO.
- B) DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE FABRICA O VENDE.
- C) ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO (LUGARES DONDE VENDE SUS PRODUCTOS, CLIENTES Y PORCENTAJE DE LAS VENTAS QUE SON AL CONTADO O A CREDITO).
- D) BENEFICIOS DEL PROYECTO.

- A) BALANCE GENERAL (FIRMADO)
  - B) ESTADO DE RESULTADOS (FIRMADO)
  - C) DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS.
  - D) RELACIONES ANALITICAS. (CUENTAS POR COBRAR O CLIENTES, DEUDORES DIVERSOS, ALMACEN, PROVEEDORES, ACREEDORES DIVERSOS).
  - E) DECLARACION ANUAL DE IMPUESTOS
- 5.- ESTADO FINANCIERO PARCIAL DEL EJERCICIO FISCAL (ESPECIAL PUNERO DE MESES) ACTUAL CON UNA ANTIGUEDAD MAXIMA DE 2 MESES QUE CONTENGA:

10.- PROYECTO DE INVERSION QUE CONSIDERE:

- A) PROGRAMA DE COMPRAS, INDICANDO, IMPORTE, TIPO DE CREDITO, DESTINO ESPECIFICO, DESGLOSAR A DETALLE Y ANEXAR COTIZACIONES DE SUS PROVEEDORES.
- B) PROGRAMA DE FABRICACION Y BENEFICIOS QUE MUESTREN LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO, Y LA RECUPERACION DEL MISMO.

- A) BALANCE GENERAL (FIRMADO).
- B) ESTADO DE RESULTADOS (FIRMADO).
- C) DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS.
- D) RELACIONES ANALITICAS. (CUENTAS POR COBRAR O CLIENTES, DEUDORES DIVERSOS, ALMACEN, PROVEEDORES, ACREEDORES DIVERSOS).
- E) DECLARACIONES PARCIALES DE IMPUESTOS.

ADICIONALES PARA PERSONA MORAL.

- 11.- ACTA CONSTITUTIVA CON SUS MODIFICACIONES Y CON SELLO LEGIBLE DEL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD.
- 12.- PODERES DEL REPRESENTANTE LEGAL PARA SUSCRIBIR TITULOS DE CREDITO Y ACTOS DE DOMINIO.

6.- ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS QUE SE PACTE EL CREDITO REFLEJANDO EL MONTO SOLICITADO Y MOSTRANDO LOS BENEFICIOS DEL MISMO., QUE CONTENGAN:

- A) BALANCE GENERAL (FIRMADO).
- B) ESTADO DE RESULTADO (FIRMADO).
- C) PLAN DE EJECUTIVO (POR EL PRIMER AÑO MENSUAL Y AMPLIADO EL RESTO DEL PERIODO).

ADICIONALES PARA PERSONA FISICA (CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL)

- 13.- DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE (NOMBRE, EDAD, DOMICILIO, C.P., TELEFONO, LUGAR DE NACIMIENTO, ESTADO CIVIL).
- 14.- ACTA DE NACIMIENTO Y MATRIMONIO DEL SOLICITANTE O APODERADO LEGAL.
- 15.- RELACION PATRIMONIAL, DEL SOLICITANTE DEL CREDITO FIRMADA EN ORIGINAL.

7.- REFERENCIAS (3) BANCARIAS, COMERCIALES (PROVEEDORES) CON NOMBRE, TELEFONO Y DIRECCION. EN CASO DE NO CONTAR CON ELLAS PONER REFERENCIAS PERSONALES.

FIDEICOMISO DE FOMENTO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CATORO.

- 3 -

REQUISITOS DEL AVAL.

- 16.- DATOS GENERALES (NOMBRE, EDAD, DOMICILIO, C.P., TELEFONO, LUGAR DE NACIMIENTO, ESTADO CIVIL Y REGIMEN MATRIMONIAL, ANEXANDO COPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO CORRESPONDIENTE).
- 17.- COPIA DE IDENTIFICACION OFICIAL CON FOTOGRAFIA Y FIRMA.
- 18.- CARTA INDICANDO LA GARANTIA PROPUESTA QUE CONTENGA (DIRECCION, DATOS DEL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD).
- 19.- COPIA DE LAS ESCRITURAS DE LA PROPIEDAD O FACTURAS; AVALUO Y CERTIFICADO DE LIBERTAD DE GRAVAMEN
- 20.- AUTORIZACIONES OFICIALES PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES

**Refaccionario**

- Compra de maquinaria y equipo (mobiliario, equipo de cómputo, transporte)
- Modificaciones de instalaciones (ampliación)
- Compra de local (Nave, bodega)

**ESTRUCTURACION DEL PLAZO DE PAGO**

Habilitación o Avío: 2 años

Refaccionario: 5 años

**GRACIA OTORGADA:** dependera del giro y la revolvencia; los plazos iran de 3 a 6 meses.

Hizo el comentario que no es lo mismo la rapidez con que recupera la inversión una panificadora que una fábrica de ropa.

**TASA DE INTERES:** CPP + 6

**MONTO MAXIMO QUE OTORGA:** N\$ 500 000

**MONTO MINIMO QUE OTORGA:** N\$ 50 000

**MEDIDAS QUE SE TOMAN EN CASO DE ATRASO EN EL PAGO DE LA DEUDA:**

- Se cobran intereses moratorios de 1.2% a 2 % (no estaba muy segura de estos porcentajes)

**ENTIDAD DE FOMENTO**

Fondo de fomento, asesoría y capacitación a la empresa mexicana (ASEMEX)

Persona entrevistada: Gabriela Ruiz Santiago

Sujetos de crédito: microempresarios que cuenten con ventas anuales de N\$ 900 000

Documentación que se solicita:

- Un proyecto de inversión como punto básico del crédito
- Que estén dados de alta en la SHCP
- Estados financieros y estados de resultados.

Con respecto al Aval

- Acta de nacimiento
- Acta de matrimonio
- Comprobante de propiedad del inmueble, que servirá de garantía.

**BASES QUE SE TOMARAN PARA OTORGAR EL CREDITO:**

- Solvencia moral, saber si la persona moralmente responsable esto es conocer si no es alcohólico.
- Solvencia económica

**MODALIDADES A LAS QUE PRESTA APOYO**

Capital de trabajo:

- Costos y gastos de operación
- Producto
- Materia Prima

**Refaccionario**

- Compra de maquinaria y equipo
- Modificaciones de instalaciones
- Compra del local

**ESTRUCTURACION DEL PLAZO DE PAGO:**

Capital de trabajo: 3 años

Refaccionario: 5 años

Instalaciones físicas: 7 años.

Los plazos máximos dependerán de la capacidad de recuperación de la empresa.

**GRACIA OTORGADA:** será en función del uso del crédito

3 meses en el caso de sueldos

6 meses en maquinaria y equipo

1 año en la compra del local.

Tasa de interés: CPP + 6

**MONTO QUE OTORGA**

**MONTO MAXIMO:** N\$ 500 000

**MONTO MINIMO:** N\$ 30 000

**EN CASO DE ATRASO EN LOS PAGOS DE LA DEUDA:** se cobrarán intereses moratorios que serán del 3% ó 2% sobre la cantidad prestada.

**ARRENDADORA**

ARRENDADORA INTERNACIONAL (Organización Auxiliar de Crédito)

Persona entrevistada: Sr. Ignacio Ramírez Maldonado

DOCUMENTACION QUE SOLICITA: Anexo la lista y solicitud.

**BASES QUE TOMA PARA OTORGAR EL CRÉDITO:**

- En base a un estudio financiero el cual posteriormente se someterá a un comité en el cual el Sr. Ramírez tendrá voz pero no voto.
- Se estudiará si tiene capacidad de pago a través de las utilidades, sino tiene utilidades se ve si el equipo que desee adquirir va a generar utilidades y en base a esto se solicitarán ejercicios proyectados.

**MODALIDADES A LAS QUE PRESTA APOYO**

Capital de trabajo:

Costos y gastos de operación, producto, materia prima.

Refaccionario:

Compra de maquinaria y equipo, arrendamiento de equipo, modificaciones de instalaciones, compra de local. (también se maneja no sólo el arrendamiento en que al final se es dueño del equipo, sino también el préstamo únicamente a este sistema se le llama Sale and lease back)



**ARRENDADORA ESTRATEGIA, S.A. DE C.V.**  
Bivd. Adolfo López Mateos # 4186  
Col. Jardines del Pedregal, C.P. 01900, México, D.F.  
Tel. 7-26-90-03  
Fax 6-52-95-60

Para poder establecer su línea de Arrendamiento Financiero será necesario que nos proporcione la documentación que a continuación se detalla.

- 1.- Estados Financieros ~~Disminuidos~~ por los 2 últimos Ejercicios Terminados y Parcial del Ejercicio en Curso con antigüedad no mayor a dos meses, anexando las relaciones analíticas de las principales cuentas de balance y de resultados.
- 2.- Copia de su Cédula de Identificación Fiscal, de los Enteros Provisionales realizados en el ejercicio y las Declaraciones Anuales de ISR.
- 3.- Escrituras Constitutivas, de Asignación de Poderes y la Última Modificación, conteniendo en todos los casos los datos de inscripción en el Registro Público de comercio, o bien anexar Carta del Notario en la cual se especifique que se encuentra en proceso de inscripción; así como los datos generales de los apoderados de la empresa.
- 4.- Si la solicitante reporta Inmuebles en sus Activos Fijos, señalar su ubicación, así como los datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad.
- 5.- Si la solicitante reporta Créditos Bancarios a Largo Plazo, anexar copia del Contrato correspondiente.
- 6.- Si el que Aval ofrece es Persona Física, deberá proporcionar sus datos generales, copia de su Acta de Matrimonio y Relación Patrimonial debidamente firmada, señalando la ubicación y los datos de inscripción en el registro Público de la Propiedad de los inmuebles reportados.
- 7.- Si el aval que ofrece es de alguna Persona Moral, anexar la documentación referida en los puntos 1, 2 y 3.
- 8.- Solicitud y cuestionarios anexos debidamente requisitados, (Reporte Técnico de Operación y Destino del Financiamiento).

Toda la información proporcionada será confidencial. Sin otro particular, y en espera de su colaboración para recabar toda la información me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

7. Carta Solicitud (Indicando monto y plazo del crédito).



# ARRENDADORA INTERNACIONAL

ARRENDADORA INTERNACIONAL S.A. DE C.V.  
ORGANIZACION AUXILIAR DE CREDITO  
EMERSON No 316 CHAPULTEPEC MORALES MEXICO. D.F.  
C.P. 11570 TEL. 250-5033 531 6774 354-0708

SUCURSAL QUERETARO  
BOULEVARD BERNARDO QUINTANA No 124 B  
FRACC. LOS ARCOS, PLAZA CONDOR C.P. 76050  
9147 133000 FAX

SUCURSAL TAMPICO  
AV. 1ª DE MAYO CALLE JUAREZ No 300  
CD. MADERO BANCO INTERNACIONAL  
(ARRENDADORA) C.P. 89400 9112-16032

SUCURSAL GUADALAJARA  
ONTARIO No 345 COL. CIRCUNVALACION  
VALLARTA. C.P. 44640  
9136 156727 FAX

SUCURSAL TORREON  
AV. 6 DE OCTUBRE No 245 ORIENTE  
ESQ. BOULEVARD INDEPENDENCIA  
1er. PISO DESPACHO 101 C.P. 27000  
9117-177467 FAX

SUCURSAL MONTERREY  
BELISARIO DOMINGUEZ No 2120  
COL. OBISPO C.P. 84010  
9183 337094 FAX

SUCURSAL CD. JUAREZ  
CALLE CARLOS VILARREAL No 3048  
SUITE 404 FRACC. BARRIO  
CENTRO EJECUTIVO MAYAS  
C.P. 37000

9116-137640 FAX 153.  
SUCURSAL PUERBA  
REFORMA 126 Y 3 PONIENTE No 107  
COL. CENTRO C.P. 72000  
9122-428069 FAX

SUCURSAL TIJUANA  
CALLE 2 No 1839  
EDIF. ZEPER DESPACHO 107  
ZONA CENTRO C.P. 22000  
9166-284106 FAX

SUCURSAL LEON  
PASEO DE LOS INSURGENTES No 303  
COL. LOS PARAISOS C.P. 37320  
BANCO INTERNACIONAL Y/O ARRENDADORA  
91871-74076 FAX

## SOLICITUD DE ARRENDAMIENTO

### I.- DATOS DE LA EMPRESA SOLICITANTE:

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
DELEGACION O POBLACION Y COLONIA: \_\_\_\_\_ CODIGO POSTAL \_\_\_\_\_  
TELEFONOS: \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_  
GRO: \_\_\_\_\_  
FUNCIONARIO CONTACTO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_  
FORMA LA EMPRESA PARTE DE UN GRUPO SI  NO  QUE EMPRESA LO FORMA: \_\_\_\_\_

### II.- CARACTERISTICAS DEL ARRENDAMIENTO SOLICITADO:

EQUIPO(S): \_\_\_\_\_  
ENVIAR RELACION ADJUNTA  
PLAZO \_\_\_\_\_ MESES. USO Y VENTAJAS QUE SE ESPERAN OBTENER CON EL EQUIPO: \_\_\_\_\_

### III.- DATOS ADICIONALES:

AVALES U OBLIGADOS SOLIDARIOS (INDICAR NOMBRE O RAZON SOCIAL DOMICILIO Y TELEFONO)

#### INSTITUCIONES DE CREDITO CON QUE OPERA:

BANCOS	TIPO DE CREDITO	SALDO POR PAGAR	No. CUENTA CHEQUES

#### ARRENDADORAS CON QUE OPERA:

NOMBRE	EQUIPO	SALDO POR PAGAR

#### \*PRINCIPALES PROVEEDORES

NOMBRE	TELEFONO	MATERIA PRIMA	% EN EL PRODUCTO FINAL

\*A LA FECHA DEL ULTIMO BALANCE PRESENTADO

QUIEN LO RELACIONO CON ARRENDADORA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. \_\_\_\_\_

\*PRINCIPALES CLIENTES

154

NOMBRE

TELEFONO

PRODUCTO

% EN LA VENTA FINAL

**IV.- SEGURO DEL EQUIPO ARRENDADO:**

EN CASO DE SER APROBADA ESTA SOLICITUD, AUTORIZAMOS A ARRENDADORA INTERNACIONAL S.A. DE C.V. A CONTRATAR A NUESTRO CARGO LOS SEGUROS CORRESPONDIENTES AL EQUIPO OBJETO DE LA PRESENTE A \_\_\_\_\_

**V.- DATOS DE CONTRATACION**

NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE PUEDE FIRMAR EL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO Y TITULOS DE CREDITO \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

PODER OTORGADO EN LA ESCRITURA No \_\_\_\_\_ INSCRITA EN EL LIBRO \_\_\_\_\_

VOL \_\_\_\_\_ A FOJAS \_\_\_\_\_ NUMERO \_\_\_\_\_ DE FECHA \_\_\_\_\_

1.- LA INFORMACION PROPORCIONADA SERA DE USO EXCLUSIVO Y CONFIDENCIAL DE ARRENDADORA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

2.- EN CASO DE AUTORIZARSE ESTA SOLICITUD Y DE CELEBRARSE EL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO, NOS COMPROMETEMOS A PROPORCIONAR A ARRENDADORA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. LOS ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES A EJERCICIOS SOCIALES COMPRENDIDOS EN LA DURACION DEL ARRENDAMIENTO.

**DOCUMENTACION QUE DEBE ANEXARSE A LA SOLICITUD DE CREDITO**

- 1.- Breve descripción de la compañía
- 2.- Copia fotostática o certificado de la Escritura Constitutiva, reformas a la misma y poderes con los datos de inscripción en el Registro Público
- 3.- Estados Financieros de los dos últimos ejercicios dictaminados por Contador Público con sus anexos.  
a) Si no dictamina deberá proporcionar copia de las 2 últimas declaraciones de IS R. con sus anexos correspondientes, así como explicación por escrito de las causas por las cuales no dictamina.  
b) Adicionalmente si los documentos antes señalados tienen una antigüedad superior a 3 meses, proporcionar Estados Financieros parciales con relaciones analíticas y copias de las declaraciones del IVA correspondiente al periodo parcial.
- 4.- Copia de los contratos de Habilitación y Avo, Relaccionarios o Hipotecarios celebrados y en su caso copia de la Escritura de Emisión de Obligaciones efectuadas. Así también copia de los contratos por créditos obtenidos con Instituciones del Extranjero
- 5.- Aval persona física: Relación patrimonial que contenga ubicación, valor comercial aproximado de los inmuebles y datos del Registro Público de la Propiedad, firmada con domicilio particular y teléfono  
Aval persona moral: Igual información que del solicitante, puntos 1 a 4.

\_\_\_\_\_  
LUGAR Y FECHA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE Y CARGO

**ESTRUCTURACION DE PLAZO DE PAGO DE LA DEUDA**

Este dependerá del equipo que irá de:

1 mes

5 años para maquinaria y equipo

7 años para la adquisición de un inmueble

24 meses para la adquisición de equipo de computo

36 meses para la compra de equipo de transporte

No se conceden plazos de gracia

**TASA DE INTERES:** CPP + 6

**MONTO QUE OTORGA:** éste dependerá de la capacidad de la empresa, el límite será del 80% del capital social.  
Monto mínimo que otorga N\$30 000

Como financia Nacional Financiera y la Arrendadora  
Micro y pequeña 100% 6 de la tasa  
Mediana 85% 15  
Grande 25% 75

**EN CASO DE INCUMPLIMIENTO EN EL PAGO DE LA DEUDA:**

Pasa la cuenta al área de cobranza y en caso extremo al área jurídica.

Como primera medida se llama por teléfono, estas llamadas las hace el Sr. Ramírez en el caso de que el deudor sea su cliente.

Se negocia el cobro antes de mandarlo a jurídico.  
(no sabe cuanto se cobra de intereses moratorios pero estos se especifican en el contrato de arrendamiento).

**EMPRESA DE FACTORAJE****ASERFINCO FACTORAJE FINANCIERO**

Nombre de la persona entrevistada: Marina Vidal Martínez

**SUJETOS DE CREDITO:** todos las personas que por su actividad moral tengan la necesidad de utilizar facturas, contrarecibos, pagarés, etc.

**DOCUMENTACION QUE SOLICITA:** Se incluye la lista.

Bases que se toman para conceder o no el crédito:

- Que facturen
- Se comprueba la solvencia del aval.
- Si son empresas de nueva creación deben contar con cuenta bancaria.
- Se hace una visita física al establecimiento.

**MODALIDADES A LAS QUE PRESTA APOYO:**

Capital de Trabajo

- Costos y gastos de operación
- Producto
- Materia Prima

Refaccionario

- Compra de maquinaria y equipo
- Compra del local.

**ESTRUCTURACION DEL PLAZO DE PAGO DE LA DEUDA:**

1 año en la línea de factoraje, cobrándose mensualmente la línea revolving.

Para ello les proporcionamos la siguiente información y documentación:

**1. Solicitud de evaluación con información completa sobre:**

- a. Datos generales
- b. Ventas
- c. Contratos
- d. Personas facultadas para realizar actos de dominio, administración y/o suscripción de títulos de crédito
- e. Aavales propuestos
- f. Relación de clientes por ceder en factoraje financiero

**2. Copia de las escrituras:**

- a. Constitutiva con datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio
- b. Reformas a los estatutos con los datos de inscripción en el Reg. Público de la Propiedad y del C.
- c. Poderes con datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio

**3. Estados financieros conteniendo:**

- a. Balance general auditado del último año
- b. Balances históricos auditados de los dos años anteriores
- c. Balance parcial, con antigüedad no mayor de 90 días
- d. Estado de resultados con las características de a, b y c
- e. Relaciones analíticas de toda la información financiera mencionada
- f. En caso de ser grupo, balance consolidado, o de las empresas que integren el grupo
- g. En caso de ser empresa de reciente creación, balance proforma y proyecciones financieras

**4. Flujo de caja proyectado**

**5. Copia Fotostática de:**

- a. Último pago provisional de I.V.A. e I.S.R.
- b. Última declaración anual de I.S.R.
- c. Aviso de alta R.F.C. y Cédula

**6. Los siguientes datos del avalista**

- a. Relación patrimonial firmada, con detalle de bienes inmuebles, con los datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio (según texto adjunto)
- b. Copia de acta de matrimonio
- c. En caso de ser personas morales, la documentación mencionada en los puntos 2, 3 y 5

Manifiestamos que conocemos el contenido y alcance legal del artículo 98 fracción I de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. Manifiestamos también, nuestra aceptación y la de los avales ofrecidos, para que efectúen las revisiones que consideren pertinentes a nuestros registros contables, así como, para que verifiquen los datos de esta solicitud, los cuales, bajo protesta de decir verdad, reiteramos que son ciertos y reales.

**PLAZO MAXIMO POR TIPO DE CREDITO:**

36 meses para la adquisición de maquinaria y equipo

La gracia otorgada es el plazo que fija Nacional Financiera:

30, 60 y 90 días que son el tiempo que tienen las facturas.

Y en el caso de maquinaria y equipo 12 meses a 36 meses.

**TASA DE INTERES:** CCP + 6

**MONTO MAXIMO QUE OTORGA:** éste depende de la capacidad de pago, lo cual lo reflejan sus Estados Financieros N\$ 500 000

**MONTO MINIMO:** no tiene un monto mínimo.

**EN CASO DE INCUMPLIMIENTO EN EL PAGO DE LA DEUDA SE TOMAN LAS SIGUIENTES MEDIDAS:**

- Intereses moratorios a partir del día de retraso en el pago de la deuda, estos son del 3% sobre la cantidad prestada.

**UNION DE CREDITO**

Unión de Crédito de Comerciantes de la Ciudad de México.

Nombre de la persona entrevistada: Srta. Claudia Enid Rivera M.

**SUJETOS DE CREDITO:**

- Micro
- Pequeños y
- Medianos empresarios  
(industriales, comerciales y de servicios).

**DOCUMENTACION PARA OBTENCION DEL FINANCIAMIENTO:**

- Garantía hipotecaria (inmobiliaria, aval)
- Estados Financieros (balance, estado de resultados)

**BASES QUE SE TOMAN PARA OTORGAR EL CREDITO:**

- Visita ocular, éstas comprueban la existencia de la empresa o del negocio, comprobándose donde está establecido y que tenga domicilio fiscal.
- Dependiendo de las entradas y salidas de dinero de la empresa de acuerdo a su balance y estados financiero, será el dictamen de los analistas financieros y la decisión del comité.
- Esto también dependerá de la trayectoria del negocio, a su grado de apalancamiento, ya que si el negocio está muy apalancado no se otorgará el crédito; éste también será el

caso de los negocios que se estén descapitalizando no se les otorgará el crédito.

#### MODALIDADES A LAS QUE PRESTA APOYO:

##### I. Capital de trabajo

Costos y gastos de operación, Producto, Materia Prima, reestructuración de pasivos, pago a proveedores, nómina, sueldos, seguros, impuestos.

##### II. Refaccionario

Compra de maquinaria y equipo, modificaciones de instalaciones, compra de local.

##### III. Habilitación y Avio

Crédito hipotecario, adquisición de naves industriales, comercio o fábricas.

#### ESTRUCTURACION DE LA DEUDA:

I. 3 a 5 años

II. 5 a 10 años

III. 10 a 15 años

#### PLAZOS MAXIMOS (GRACIA)

I. 6 meses

II. 1 año

III. 1 año

Esto serán fijados por Nacional Financiera.

TASA DE INTERES: CPP + 6

**MONTO MAXIMO QUE OTORGA:** no tiene un monto máximo

**MONTO MINIMO:** N\$ 50 000

**EN CASO DE ATRASO EN EL PAGO DE LA DUEDA SE TOMAN LAS SIGUIENTES MEDIDAS:**

- Cobro de intereses moratorios que van de 40 a 50% sobre el crédito otorgado.
- En caso extremo se embarga la propiedad la cual se somete a subasta, para recuperar lo prestado.

**B A N C O****BANCRESER**

Nombre de la persona entrevistada: Arturo Serrano Medina.

**SUJETOS DE CREDITO:** personas físicas o morales, (comercio, servicios e industriales).

**DOCUMENTACION SOLICITADA:** (Anexo la lista con los requisitos para tramitación del crédito).

**BASES PARA CONCEDER EL FINANCIAMIENTO:**

Se realiza un estudio por analistas financieros los cuales tomarán en cuenta:

- Grado de apalancamiento
- Solvencia moral
- Liquidez
- Inventarios
- Cartera de clientes
- Productividad

Se estudiará si es factible el negocio, esto es financiera y económicamente tiene futuro el proyecto que se piensa realizar.

Conocer si es una empresa con nombre y una buena capacidad productiva.

(Esta persona me explicó que pocas veces otorgan préstamos a micros y pequeños empresarios, ya que por lo regular de esta clase de financiamiento se encargan las Entidades de Fomento).



**BANCRESER**

BANCO DE CREDITO Y SERVICIO, S.A.

**LISTA DE REQUISITOS.**

**I. CARTA SOLICITUD.**

- BREVE DESCRIPCION DE LA NECESIDAD Y MERCADO.
- (SITUACION ACTUAL, HISTORICA Y BENEFICIO DEL APOYO SOLICITADO)
- MONTO.
- DESTINO.
- PLAZO.
- GARANTIA PROPUESTA.

**II. PROGRAMA DE INVERSION ANALITICO.**

**III. DOCUMENTACION FINANCIERA HISTORICA.**

- BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS CON RELACIONES ANALITICAS.
- PERIODOS: 1990, 1991 y 1992.
- PARCIAL A 1993, CON UNA ANTIGUEDAD NO MAYOR A 3 MESES.

**IV. DOCUMENTACION FINANCIERA PROFORMA.**

- BALANCE, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA PROYECTADOS AL PLAZO SOLICITADO. EL PRIMER AÑO REFLEJARLO EN FORMA MENSUAL, EL RESTO DEL PERIODO EN FORMA ANUALIZADA.
- BASES Y PREMISAS DE LA ELABORACION DE LA PROYECCION.

**V. DOCUMENTACION LEGAL.**

- ACTA CONSTITUTIVA.
- ESCRITURA DE PODERES.
- ACTA DE MODIFICACIONES (EN SU CASO).
- CEDULA R.F.C.
- ALTA S.H.C.P.

**VI. REFERENCIAS.**

- BANCARIAS.
- COMERCIALES.

**VII. DOCUMENTACION DEL AVAL.**

- RELACION PATRIMONIAL CON DATOS DEL R.P.P. y C.
- GENERALES: IDENTIFICACION, ACTA DE NACIMIENTO, COMPROBANTE DE DOMICILIO, ACTA DE MATRIMONIO EN SU CASO.

**MODALIDADES A LAS QUE PRESTA APOYO****Capital de trabajo:**

Costos y gastos de operación, producto, materia prima  
 Refaccionario: Compra de maquinaria y equipo,  
 modificaciones de instalaciones, compra de local.

**ESTRUCTURACION DEL PLAZO DE PAGO DE LA DEUDA:**

Esto es de acuerdo al proyecto y al flujo que general la  
 empresa, los cuales van más allá de 1 año.

**PLAZOS DE GRACIA:** son los que fija Nafin

Capital de Trabajo: 5 meses

Maquinaria y Equipo 10 meses

Instalaciones físicas: 20 meses

Para otorgarla, dependerá de la capacidad de  
 generación de efectivo de la empresa.

**TASA DE INTERES:** CPP + 6

CPP = 18.6 (13- oct- 93)

**MONTO MAXIMO QUE OTORGA:**

Micro: N\$ 700 000

Pequeña: N\$ 7 000 000

Monto Mínimo: N\$ 100 000 (micro y pequeña)

**EN CASO DE ATRASARSE EN EL PAGO DE LA DEUDA LAS MEDIDAS QUE  
 SE TOMAN SON:**

1. Llamar por teléfono
2. Conocer la causa de retraso.
3. Se reestructura el plazo de pago, dependiendo de la  
 situación a la que se enfrente el empresario.

4. En caso de que esto no se logra se cobran intereses moratorios (no supo en cuanto se incrementarían).

5. En casos extremos se llega a medidas judiciales.

**REQUISITOS PARA ADQUIRIR TARJETA EMPRESARIAL**

**MULTIBANCO MERCANTIL PROBURSA**

(ESTE CUESTIONARIO FUE APLICADO PARA OBTENER INFORMACION, SOBRE LO REQUISITOS NECESARIOS PARA OBTENER UNA TARJETA EMPRESARIAL)

Persona entrevistada: Irene Jiménez

SUJETOS DE CREDITO: micro, pequeños y medianas empresas y personas físicas.

DOCUMENTACION SOLICITADA: Anexo la lista.

SOLVENCIA ECONOMICA: N\$60 000 mínimo de mensualidad a N\$70 000., para otorgarle un crédito de N \$100 000

**BASES QUE SE TOMAN PARA OTORGAR EL CREDITO:**

- En base a los resultados que arrojen los Estados Financieros, la liquidez de la empresa, su grado de apalancamiento, esto es en base al análisis financiero.

**MODALIDADES A LAS QUE PRESTA APOYO:**

Capital de Trabajo

- Costos y Gastos de operación
- Producto
- Materia Prima

INFORMACION MINIMA INDISPENSABLE PARA ELABORAR UN ESTUDIO

FECHA DE RECEPCION.  
FECHA DE ASIGNACION.  
GERENTE RESPONSABLE:  
ASESOR RESPONSABLE:

EMPRESA:  
TIPO DE CREDITO:  
MONTO:  
PLAZO:

**I.- INFORMACION FINANCIERA**

SI NO

- ESTADOS FINANCIEROS, CON SUS RELACIONES ANALITICAS DE LOS TRES ULTIMOS EJERCICIOS (FIRMADOS POR EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA)	✓
- ESTADOS FINANCIEROS CON SUS RELACIONES ANALITICAS, CON ANTIGUEDAD NO MAYOR DE 3 MESES (FIRMADOS POR EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA).	✓
- PARA CREDITOS A PLAZO MAYOR DE UN AÑO: *BALANCE ANUAL Y ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS, POR EL PLAZO DE CREDITO SOLICITADO. *BASE DE ELABORACION DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.	

**II.- DOCUMENTACION LEGAL**

- ESCRITURA CONSTITUTIVA DE LA SOCIEDAD CON DATOS DE INSCRIPCION EN EL R.P.P.	✓
- ACTA (S) DE LOS AUMENTOS DE CAPITAL SOCIAL CON DATOS DE INSCRIPCION EN EL R.P.P.	✓
- ESCRITURA DE PODERES ACTUALIZADA, CON SUS DATOS DE INSCRIPCION EN EL R.P.P.	✓

**III.- INFORMACION GENERAL**

- INFORMACION BASICA (FORMATO 101-00117-0)	
- SOLICITUD POR ESCRITO DEL CUENTE QUE INDIQUE: TIPO DE CREDITO, MONTO, PLAZO, DESTINO Y GARANTIAS OFRECIDAS.	✓
- CINCO REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES CON NOMBRE, DOMICILIO Y TELEFONO.	✓

**IV.- AVAL**

- ESTADO FINANCIERO CON RELACIONES ANALITICAS Y/O RELACION PATRIMONIAL CON DATOS DE INSCRIPCION EN EL R.P.P. EN CASO DE QUE TENGAN BIENES INMUEBLES.	✓
--	---

**V.- INFORMACION DEL GRUPO DE EMPRESAS O PERSONAS (CUANDO PROCEDA)**

- ESTADO FINANCIERO CONSOLIDADO O SUMARIO FINANCIERO DEL ULTIMO EJERCICIO DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO Y COMO ANEXOS LOS ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS CON SUS RELACIONES ANALITICAS PARA EL MISMO PERIODO DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS INTEGRANTES.	
---	--

**VI.- GARANTIAS OFRECIDAS**

- ESCRITURAS DE LOS BIENES INMUEBLES QUE SE OFRECEN EN GARANTIA CON DATOS DE INSCRIPCION DEL R.P.P.	✓
- AVALUO DE LOS BIENES INMUEBLES (NO NECESARIAMENTE, SALVO CREDITOS CONTRACTUALES)	

**VII.- PARA P.H.A., P.R., P.H.I., ETC.**

- PROGRAMA DE INVERSION Y COTIZACIONES DE LA MATERIA PRIMA, MAQUINARIA Y EQUIPO, INSTALACIONES E INVERSIONES QUE SE PRETENDAN REALIZAR CON EL CREDITO SOLICITADO.	
---	--

**Refaccionario**

- Modificaciones de instalaciones
- Compra de local

**PLAZOS MAXIMOS POR TIPO DE CREDITO:**

30, 60 y 90 días

**TASA DE INTERES:** CPP + 6

**MONTO MINIMO QUE OTORGA:** N\$ 3 000

**MONTO MAXIMO QUE OTORGA:** N\$ 100 000

**EN CASO DE INCUMPLIMIENTO EN EL PAGO DEL CREDITO SE PROCEDE**

**A:**

- Cobro de intereses moratorios
- En último caso, la cancelación de la tarjeta.

DEFINICION DE MICRO Y PEQUENA  
EMPRESA DE ACUERDO A SUS  
VENTAS ANUALES (ULTIMO  
EJERCICIO FISCAL O PROYECCION  
A 12 MESES)

**MICRO EMPRESA**

**N\$ 900,000**

**PEQUENA EMPRESA**

**N\$ 9,000,000**

REQUISITOS PARA LA TRAMITACION  
DE UN FINANCIAMIENTO A  
TRAVES DE NACIONAL  
FINANCIERA

170.

1. LLENAR SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO
2. PRESENTAR ESTADO FINANCIERO DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR
3. ESTADO FINANCIERO PARCIAL DEL EJERCICIO EN CURSO CON ANTIGÜEDAD NO MAYOR A DOS MESES.
4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS, INCLUYENDO EL CREDITO QUE SE PACTE, Y MOSTRANDO LOS -- BENEFICIOS QUE SE OBTENDRAN DE ESTE.
5. COPIA DE LA CEDULA FISCAL
6. ULTIMA DECLARACION ANUAL DEL ISR.
7. REFERENCIAS:
  - BANCARIAS
  - COMERCIALES (PROVEEDORES)
  - (INCLUYENDO NOMBRE, DIRECCION Y TELEFONO)

## PERSONAS MORALES

1. ACTA CONSTITUTIVA
2. PODERES DEL REPRESENTANTE LEGAL

## PERSONAS FISICAS

1. COPIA DE ACTA DE MATRIMONIO
2. RELACION PATRIMONIAL
  - UBICACION PATRIMONIAL, SEÑALANDO LOS DATOS DE INSCRIPCION EN EL - REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD DE LOS INMUEBLES REPORTADOS.

## REQUISITOS DEL AVAL

1. DATOS GENERALES:
  - NOMBRE, EDAD, DOMICILIO, TELEFONO, LUGAR DE NACIMIENTO Y ESTADO CIVIL
2. ACTA DE MATRIMONIO
3. RELACION PATRIMONIAL, FIRMADA CON DETALLES DE INMUEBLES, CON LOS DATOS DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO.

## C A P I T U L O    I V

REZAGOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA MICRO Y  
PEQUEÑA EMPRESA

## 4.1 TECNOLOGIA

Los empresarios mexicanos aun no le dan la suficiente importancia a la adquisición de Tecnología, ignorando en su gran mayoría que la adquisición de tecnología avanzada se traducirá en mayor competitividad, aumento en la productividad así como también en la obtención de mayores utilidades, entre otros aspectos.

Basándonos en algunos porcentajes obtenidos de la revista Emprendedores se puede contemplar que el nivel de inversión en tecnología en nuestro país con respecto al PIB (Producto Interno Bruto) es tan sólo de 0.8%; siendo recomendable que éste no sea inferior al 1% del Producto Interno Bruto (en el rubro de ciencia y tecnología), esto en base a los que indica la Organización de Naciones Unidas (ONU). El bajo porcentaje de inversión en éste renglón, nos da una explicación del atraso en Tecnología que existe en nuestro país.

En base a estudios realizados por el World Economic Forum, existe una relación directa entre la competitividad de las sociedades y las empresas, y su capacidad y disposición para la utilización de tecnología y el logro de sus metas. Por lo que el aumento de la productividad en la micro y pequeña empresa no es un elemento que se dé en forma automática, pues requiere de la introducción de nuevas tecnologías, siendo necesario que se instrumenten convenios entre Conacyt y Concamin para la creación de un centro de información tecnológica para la industria nacional; el establecimiento de un programa para aumentar la productividad en las empresas y la creación de una red de difusión tecnológica.

#### 4.1.1 LIMITANTES EN LA ADQUISICION DE TECNOLOGIA

Aun y con la existencia de programas de apoyo para la difusión de tecnología, existen problemas de suma importancia que limitan la fácil adquisición de tecnología por parte de los empresarios como son:

1. Escasez de capital para la compra de maquinaria y equipo que permita llegar a un buen nivel de productividad.
2. Carencia de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos que puede darle la ciencia y la tecnología, además de desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.

4. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
5. Reticencia al cambio, muchas veces por parte de los dirigentes de la misma empresa. Por lo que se requiere de un cambio de actitud hacia la modernidad.

Este fenómeno en gran parte se debe a que las décadas de protección no propiciaron la modernización de la planta y de la tecnología. Los años de crisis más reciente se caracterizaron, entre otras cosas, por la falta de inversión tanto en el sector público como en el privado.

El resultado ha sido un rezago indudable tanto en tamaño de planta como en posición tecnológica.

Este fenómeno también se debió ante la falta de competencia con empresas extranjeras, provocando situaciones tales como proponer a las empresas internacionales, que para poder comercializar sus productos, empresas nacionales se comprometían producirlos a cambio de tecnología, sin tomar en cuenta que ante un tratado de libre comercio, y la apertura de las fronteras, estas empresas extranjeras ya no requerirán de las empresas nacionales para poder hacer entrar sus productos a nuestro país ya que éstas mismas, tendrán la oportunidad de instalar sus plantas dentro del país, bloqueándose la posibilidad de obtener tecnología por este medio.

Por otra parte el tratar de obtener equipo avanzado por parte de empresas de nuestro país también se veía limitado ante la cantidad de trámites burocráticos que se tenía que llevar a cabo; desde un principio:

- El obtener un permiso de importación en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, previa demostración de que en nuestro país no se vendía algo similar o equivalente.
- El lograr introducir el producto a nuestro país presentaba tantas trabas por lo que muchos agentes aduanales o despachos de abogados daban el servicio para tramitación de estas operaciones que como consecuencia encarecía el producto, llegando a durar más de dos meses los trámites de importación.

Como consecuencia la micro y pequeña empresa, presentan una baja competitividad debido a la falta de tecnología en sus empresas, y que aunado a la dificultad de obtención de financiamiento lo cual no permite la obtención rápida de maquinaria y equipo para la modernización de sus plantas productivas.

#### 4.1.2 DESVENTAJAS DE LA OBTENCIÓN DE TECNOLOGÍA FUERA DEL PAÍS

A todo esto hay que agregar el poco conocimiento que tienen los micro y pequeños empresarios, acerca de los avances de la tecnología, así como el desconocimiento que tienen de las desventajas que representa el adquirir un equipo fuera del país, sin la debida información de los riesgos que representa esto, como son:

- Falta de garantía. Esto es que al descomponerse la maquinaria y equipo importado se vea ante el problema que representa el llevarlo hasta la fábrica, para su reparación.

En ciertos casos se podrá conseguir algún prestador de servicios que repare el equipo, lo que hará que se pierda la garantía original.

- La Asistencia Técnica. Se presenta en ocasiones que al comenzar a instalar o a configurar el equipo es muy posible que existan algunas preguntas que solamente podrán ser respondidas por el fabricante o por el proveedor. Por lo que en muchos de los casos se optará por llamar al país donde se compró el equipo para hacer las preguntas necesarias, haciendo aun más costosa la compra de equipo en el extranjero.

Hay que agregar que cuando un producto es de nueva creación, el número de especialistas en el país que tienen los conocimientos suficientes para la compostura de los aparatos es casi nulo. Y en el caso de que exista alguno, seguramente cobrará por sus consejos, lo que debe ser proporcionado de forma gratuita por el proveedor. Esto tendrá una repercusión en el precio que se paga por tener un equipo extranjero, y de alta tecnología en nuestro país.

En lo que concierne a la producción nacional de maquinaria tecnificada esta es inexistente, lo que origina como ya se mencionó la importación de ésta y que debido a los altos aranceles, los micro y pequeños empresarios hacen un uso mínimo de la tecnología. Esta

situación impide producir competitivamente, por lo que se hace necesaria la importación en lo que toca al Sector Textil, de prendas de vestir y textiles con bajos niveles de calidad, esto también se debe al insuficiente desarrollo en el acabado, diseño y falta de conocimiento de la moda internacional, lo cual limita la posibilidad de ganar mercado.

#### 4.2 FALTA DE CAPACITACION DE PERSONAL

La educación del personal será un factor importante, para la competitividad, por lo que la educación toma una gran importancia para el desarrollo de las empresas en nuestro país, en consecuencia se debe proporcionar educación tecnológica y profesional, presentándola en forma equilibrada, y sensibilizar al trabajador y no formar profesionistas especializados en un área específica, sino personas dinámicas capaces de enfrentar el cambio, ante una mayor competencia y distintas formas de manejar los negocios.

Son los micro y pequeños empresarios que ante esta perspectiva, se ven forzados a cambiar la manera tradicional de administrarse, ya que éstos no han implementado la capacitación entre sus trabajadores, lo que propicia que no se cuente con personal preparado en el manejo de maquinaria moderna lo que propicia una desventaja ante la perspectiva de competir con personal con mayor nivel competitivo; este fenómeno se debe en gran medida al bajo nivel educativo, no únicamente del personal, sino de los propietarios de las micro y pequeñas empresas en base a los resultados obtenidos por INEGI, de una encuesta aplicada a micro, pequeños empresarios, se observa que un 38.3% de los microempresarios encuestados tiene un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria, mientras los pequeños empresarios es de 5.2% .

Sin embargo se deberán enfrentar los empresarios a retos tales como el proporcionar la capacitación del personal necesario, para la optimización de los recursos y la especialización de la actividad, con el fin de mantenerse en

el mercado; para lograr esto se enfrentarán a graves limitantes que existen ante el bajo nivel educativo que existe entre la población, ya que se reconoce que la calidad de la enseñanza es deficiente porque no proporciona el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos, esto en base al Convenio en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y habiéndose realizado un recuento de los logros obtenidos por el sistema de educación básica y el nivel de educación secundaria.

Todos los programas educativos implantados hasta ahora han resultado poco eficientes para proporcionar a los educandos una serie de conocimientos sólidos que les permitan continuar sin muchas deficiencias un nivel superior en la enseñanza, y mucho menos, han logrado habilitar a los alumnos en algunas tareas propias del proceso productivo. Presentándose situaciones tales como la micro empresa o comúnmente llamada empresa familiar únicamente cuentan con un 19% de establecimientos industriales que han recibido algún tipo de capacitación y asistencia técnica con vías a mejorar el nivel de producción.

Por lo que se pretende implantar sistemas de educación básica y lograr un acuerdo para adiestrar a la mano de obra tratando de actualizar a la población, pretendiendo con estas medidas abandonar parte del rezago educativo de la nación en este aspecto, siendo muy recurrida la frase que es la mano de obra barata con lo que competirá nuestro país siendo esto falso, ya que se requiere de personal con el suficiente conocimiento técnico y científico, para ser competitivo y poder ingresar a

trabajar en empresas internacionales. Por lo que se requerirá de una fuerte inversión para capacitar al personal y que esto refleje, productividad, calidad, y desarrollo en las empresas extranjeras que se instalen en nuestro país; es esta inversión la que será difícil que enfrenten los micro y pequeños empresarios, por lo que probablemente se vean orillados a fusionarse con empresas de mayor tamaño para enfrentar esta situación, como ya lo han declarado, en que una de sus opciones está la especialización y fusión con otras empresas como la última opción.

#### 4.3 CARENCIA DE EQUIPO ANTICONTAMINANTE

En materia ambiental los micro y pequeños empresarios se están viendo obligados a cumplir con la reglamentación ambiental, lo que provoca que constantemente estén cercados por inspecciones, regulaciones y una falta completa de información y de asesoría profesional al respecto. Teniéndose como resultado que la mayor parte de las empresas se mantengan al margen de las disposiciones sobre la materia, ya que tienen que decidir entre seguir operando o atender sus medidas de prevención ecológica.

La escases de proyectos, para resolver los problemas de residuos tóxicos en las empresas nacionales, presenta un grave problema ya que sólo existe un plan para un depósito de residuos tóxicos, cuya construcción requerirá de dos años, y que por añadidura será insuficiente para cubrir el volumen de residuos que la apertura económica sugiere. «)

Ante este panorama nos encontramos que otro grave problema al que tendrán que enfrentarse la micro y pequeña empresa, será el proveer a sus plantas la tecnología necesaria para evitar la emisión de contaminantes, y la falta de financiamiento en regiones más importantes para su subsistencia, como es la obtención de crédito para adquisición de materia prima o maquinaria y poder llevar a cabo sus actividades básicas, esto será una prioridad para los micro y pequeños empresarios.

Hay que agregar que para la obtención de financiamiento para la adquisición de equipo anticontaminante se solicitan

garantías con las cuales no cuenta en su mayoría los micro y pequeños empresarios como ya lo hemos apreciado en el capítulo de financiamiento.

#### 4.4 USO DE UN MODELO OPERATIVO TRADICIONAL

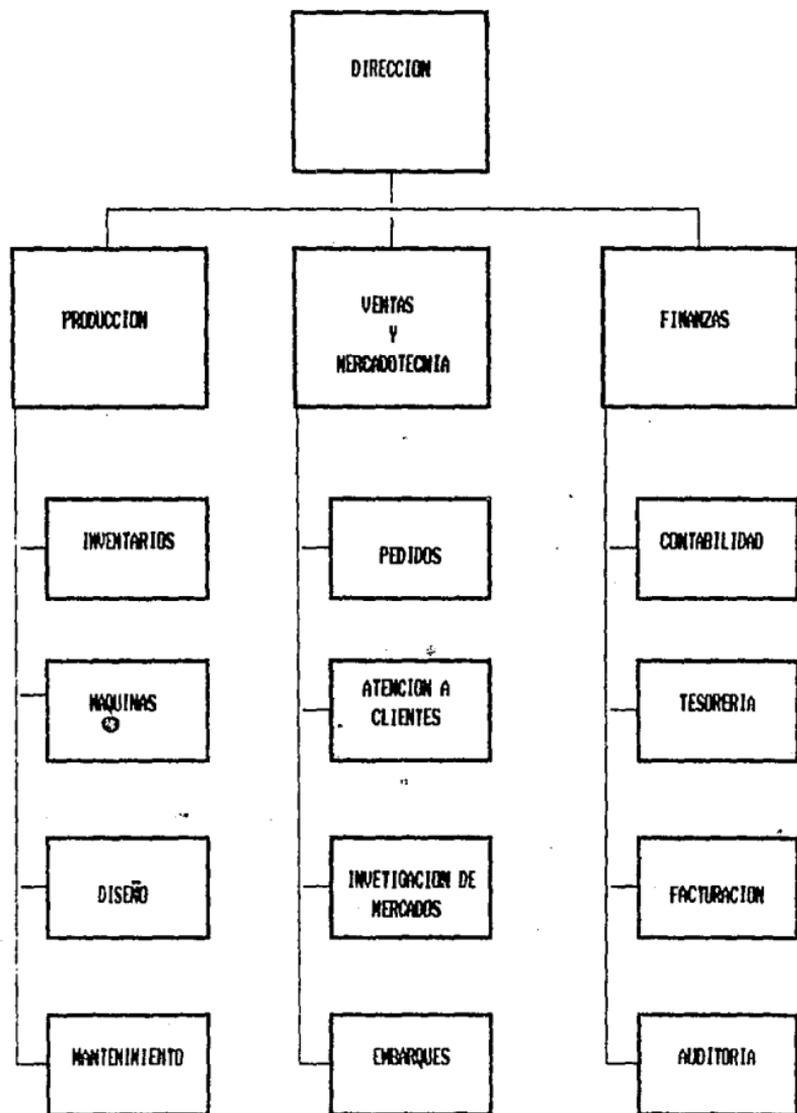
Entre las principales limitaciones a las que se enfrentan las micro y pequeñas empresas, es al centralismo de la toma de decisiones en los mandos altos, esto se debe en gran medida a la permanencia de las estructuras tradicionales de organización que son pesadas por su costo y poco flexibles ante los cambios en la manera de operar que demanda la apertura de la economía.

El modelo operativo que se utiliza, se basa en las ideas de Fayol y Taylor, promulgadas hace cien años, este modelo agrupa las actividades por funciones y el proceso decisorio ubica el control y el origen de las órdenes en los estratos superiores (alta dirección o en el caso de las micro empresas, en el Jefe de Familia), de donde fluyen éstas a los mandos medios para su interpretación e instrumentación, de donde se transmiten, a su vez, a los niveles operativos para su ejecución, en este último se originan los datos operativos y la información del cumplimiento los que, también por conducto de los mandos medios donde se analizan e integran, para ser transmitidos a la alta dirección y convertirse en informes gerenciales con base en los cuales se evalúa la operación y el desempeño y sirven para tomar nuevas decisiones. (ejemplo de los modelos de Taylor y Fayol, Fig. 7 y 8 respectivamente)

La práctica de estos modelos tienen efectos negativos, en la vida de una empresa, limitando considerablemente su nivel competitivo, ante la lentitud, de la toma de decisiones, y la falta de organización en niveles bajos, por la espera de la orden que dé el jefe superior, y enfrentándose al

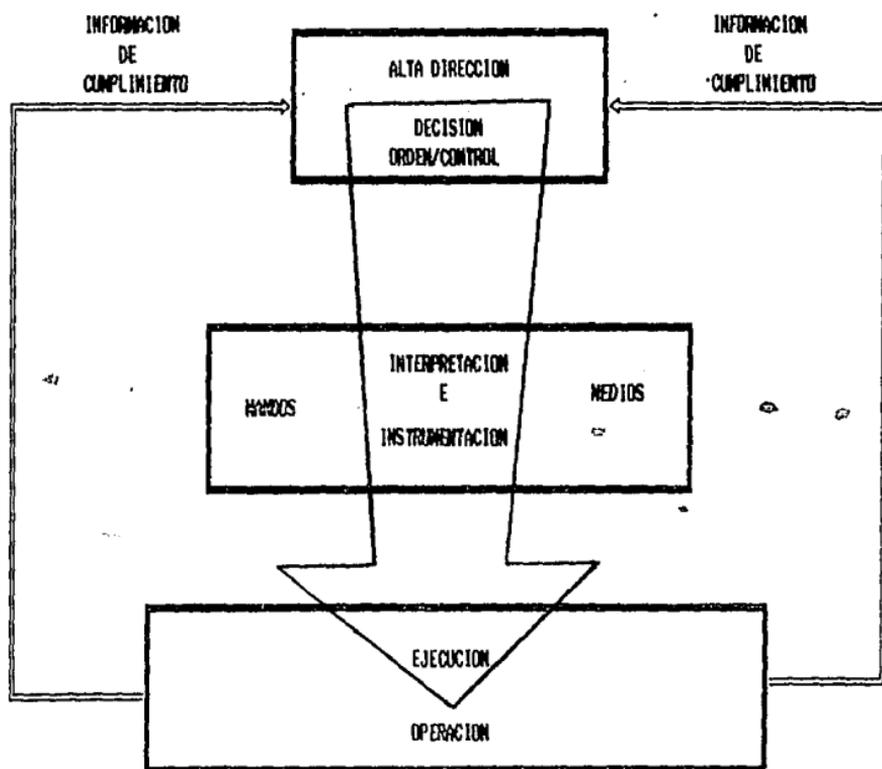
## ORGANIZACION FUNCIONAL (TAYLOR)

( FIGURA 7 )



## PROCESO DE DECISION (FAYOL)

( FIGURA 8 )



descontento de los mandos medios, por la falta de autoridad que tienen sobre sus subordinados, al estar supeditados todo el tiempo por los medios altos, algunos de los efectos de esta actitud son:

a) Secciona a la empresa por funciones, perdiéndose la percepción del negocio como un proceso integral de agregación de valor, creando barreras de autoridad, a veces infranqueables que hacen rígida la operación y obstaculizan los cambios que las circunstancias cambiantes le demandan.

b) Los procesos de decisión se vuelven lentos y tortuosos.

c) Origina costos de operación elevados y sin efecto real en la agregación de valor en los productos.

d) El nivel operativo que es donde se hace el negocio y se interactúa con todos los participantes, se ve limitado por la carencia de facultades e información para tomar decisiones, con lo que la operación se hace ineficiente y poco efectiva, esto es, poco competitiva.

Aun con la carencia de tecnología que existe en las micro y pequeñas empresas, algunas de ellas han intentado incluir ésta en su estructura, en áreas de producción e información, lo cual se ha traducido en despidos de personal, reducciones aparentes de costos en las áreas de personal, pero incrementándose considerablemente por el uso de tecnología, sin una mejora real de la competitividad, puesto que esta tecnología da soporte al modelo tradicional sin suprimir sus limitaciones, como tampoco induce el cambio fundamental que es el incremento a la agregación de valor de los productos.

Para la solución de esta clase de problemas se propone el aplicar la delegación de autoridad y responsabilidad, en los mandos inferiores, evitando así la pérdida de tiempo en la toma de decisiones, que pueden ser tomadas por las personas que tiene un claro conocimiento de los problemas de sus subordinados inmediatos, para lo cual se aplicará la delegación y descentralización.

#### 4. 4.1 DELEGACION

Es un proceso que permite la transferencia de autoridad de un superior a un subordinado. El delegar autoridad en otra persona es otorgarle poder para que actúe en representación de quien la concede; quien posee autoridad delegada actúa por, o a nombre de, la persona que le delegó autoridad.

Ante la delegación de autoridad quien delega continúa conservando siempre el control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuando se considere conveniente, por lo que sólo permite realizar determinados actos, pero no implica desprenderse de la autoridad y menos aún de la responsabilidad.

La falta de delegación de autoridad, es una característica que lamentablemente tienen los micro y pequeños empresarios, por la cual no se confía en sus subordinados, lo que provoca que el dueño de la empresa quiere conocer y decidir todo o casi todo, lo que provoca el que haya una deficiencia en la organización y frena el correcto desarrollo de estas empresas.

#### 4.4.2 DESCENTRALIZACION

Es un sistema que tiene como finalidad impulsar la toma de decisiones en los niveles inferiores de un organismo social, el cual dependerá del proceso de delegar, ya que si no existe una delegación de autoridad no podrá existir una toma de decisiones en niveles inferiores; por lo que a medida que se presente una delegación habrá una descentralización lo que permitirá:

- Tomar decisiones más rápidamente y mejor en cualquier nivel donde se disponga de la información necesaria y en forma oportuna
- Menor intervención en tomas de decisiones de detalle o rutina
- Ahorrar tiempo en las comunicaciones
- Motivación al participar en las decisiones
- Mejorar el desarrollo de los administradores

Se requerirá adicionalmente a los puntos anteriores:

- Identificar a los participantes de la empresa y dar la importancia que tiene cada una de sus funciones y su trascendencia con la empresa.
- Detectar cuales son las personas susceptibles de recibir autoridad, de acuerdo a sus capacidades y experiencia dentro de la empresa.

- Establecer los cambios en la división del personal que será designado a cada uno de los nuevos responsables.
- Determinar cuáles son las actividades claves en la obtención de los mejores resultados, para tener un mayor control sobre éstas, y que sirvan de apoyo a aquéllas que dependan de las áreas base.

Tomando como referencia lo anterior se propone que para, mejorar la toma de decisiones y la organización de la empresa, se deberá cambiar los procesos de decisión las cuales se tomen por los mandos inmediatos, ya sean medios o por los supervisores que existan en el nivel operativo, lo que propiciará mayor flexibilidad en la estructura, ahorro de tiempo y se reflejará en una mayor competitividad, ya que se reaccionará más rápidamente, para la solución de un problema, gracias al trabajo en grupo que se realice en la organización, por parte de todos los niveles jerárquicos.

Se propone un modelo operativo, el cual descentraliza la toma de decisiones, proponiendo que se realice en todos los niveles, evitando así la intervención del administrador o dueño en asuntos que se pueden resolver en la misma unidad en que se presenta el problema; para agilizar así la respuesta a problemas que competan a la unidad. (ver figura 9).

La información de las actividades que se realizan deberán primero pasar por el nivel inmediato superior, hasta llegar a la Dirección, ya sintetizada, y conteniendo exclusivamente los datos sobresalientes y de interés para los niveles altos, suprimiendo así la lectura de información que

## MODELO OPERATIVO PROPUESTO ( FIGURA 9 )



ORDEN



INFORMACION (AL LLEGAR A LA ALTA DIRECCION, CONTENDRIA LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES, PARA EVITAR DATOS SUPERFLUOS O INNECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA DIRECCION)

DENTRO DEL MODELO OPERATIVO SE CONTINUARA, BAJO  
UNA DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES, Y  
NIVELES DE AUTORIDAD, SIN EMBARGO LA TOMA DE  
DECISIONES SERA APLICADA EN CADA UNO DE LOS NIVELES  
PARA ATENDER DE FORMA RAPIDA Y OPORTUNA  
LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

únicamente sea de interés para mandos medios u operativos, lo cual implique pérdida de tiempo.

## C A P I T U L O V

### ASOCIACIONES, INTEGRADORAS Y UNIONES DE CREDITO

#### S.1 LA ALTERNATIVA DE ASOCIARSE Y LAS DIFICULTADES QUE PUEDEN SURGIR AL UNIRSE

Entre las distintas opciones que plantean las Instituciones de Financiamiento de segundo piso, para facilitar el trámite para el otorgamiento de un crédito; Están los distintos métodos para asociarse entre ellos: Asociacionismo Solidario, Empresas Integradoras y Unión de Crédito.

Explicaremos de manera breve, en que consisten estas alternativas y cuales son algunas de las dificultades a las que se han enfrentado los micro y pequeños empresarios para trabajar unidos.

El asociarse implica al igual que ventajas en cuanto a obtener mayores garantías, también se debe considerar que al tener socios aumenta el costo de operarse; el ponerse de acuerdo en los propósitos y en los métodos que se practicarán ante una nueva forma de administrarse, así como coordinarse para repartirse tareas y resultados, dar cuentas claras de lo que se ha logrado y que todos participen de manera equitativa, sin que sólo algunos sean los beneficiados y otros salgan perdiendo.

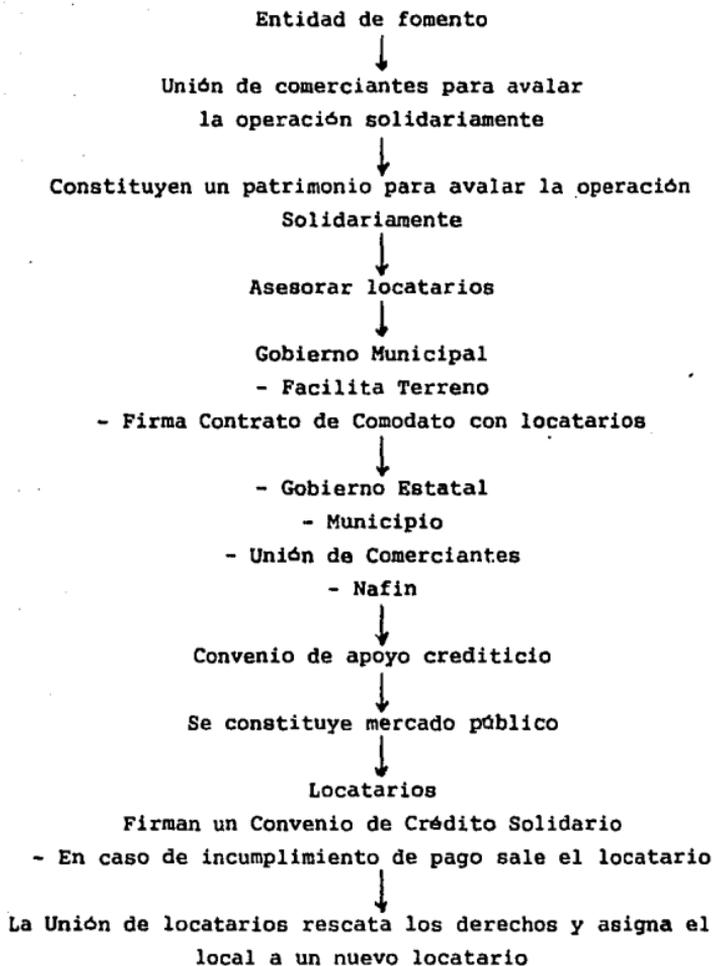
Tomando en cuenta que las operaciones en nuestro país son en pequeño como son las que se llevan en las micro y pequeñas empresas, la mentalidad de muchos de estos empresarios es que si es un solo socio son mayores las ganancias, que cuando son varios; esto se debe en gran medida a que estas empresas pertenecen a núcleos familiares, que no asimilan fácilmente los beneficios que podrían obtener al trabajar con los que son sus competidores en el mercado, al obtener una mayor fuerza para competir. Es ésta falta de experiencia de trabajar con socios, una de las principales dificultades a las que se ha tenido que enfrentar los programas de Asociacionismo, Uniones de Crédito e Integradoras, como a continuación lo apreciaremos.

### 5.1.1 ASOCIACIONISMO SOLIDARIO

Este consiste en permitir a los empresarios que carecen de las suficientes garantías para obtener un crédito, puedan organizarse y en forma conjunta encontrar soluciones alternas a los requisitos tradicionales de garantía que solicitan los intermediarios financieros.

Este esquema se creó a raíz de las peticiones del Centro Comercial Chapultepec en Tuxtla Gutiérrez que había iniciado 36 meses anterior a esta petición, gestiones ante un banco para obtener el financiamiento para la construcción de un centro comercial, y no habían podido solucionar los requisitos de garantía; ante esta situación fue creado este esquema de asociar a los comerciantes para que en conjunto puedan constituir un patrimonio y avalar la operación en forma solidaria. Vale la pena mencionar que este tipo de asociaciones se ven con mayor frecuencia en el norte o en el sur del país, donde sí se ha generado una mentalidad de mayor unidad, de trabajar en grupo, esto debido a que se encuentran más alejados del Distrito Federal y por lo tanto de una mayor diversidad de fuentes de financiamiento.

El Asociacionismo Solidario consiste básicamente en que un grupo de empresarios, en este caso comerciantes, se unen o asocian, constituyen un patrimonio y entre todos avalan la operación en forma solidaria, su esquema es:



## **5.2 LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

La promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país es todavía insuficiente y requiere fortalecerse ante el Tratado de Libre Comercio.

Ante este hecho el Gobierno Federal ha llevado acciones que promueven, a instituciones que proporcionan apoyo a la micro y pequeñas empresas, tal es el caso de las Empresas Integradoras, las cuales se han visto beneficiadas a través de lo dispuesto en el Decreto Federal del 7 de mayo de 1993, el cual tiene por objetivo fundamental el mejorar la competitividad y eficiencia de estas instituciones.

Incluyo referencia de los puntos de interés que contiene el Decreto que promueve la organización de empresas integradoras.

### **5.2.1 OBJETIVO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

Su objetivo es fortalecer a las empresas de menor tamaño mediante un nuevo esquema en su forma de comercialización, compras y producción, por medio del cual, se trata de fomentar la asociación de un mismo ramo o giro, para que alcancen grandes beneficios con el incremento de sus ventas en México y en el exterior, abaratar sus costos de producción, capacitar a su personal, y acceder a fuentes de financiamiento.

### **5.2.2 CARACTERISTICAS**

Las características de las empresas integradoras son:

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION  
VIERNES 7 DE MAYO DE 1993

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

CONSIDERADO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 señala entre sus objetivos, que el mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales debe adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional.

Que el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994, plantea la necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos y, con ello, contribuir a incrementar el bienestar de los consumidores.

Que el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 - 1994 propone como líneas de acción la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y renglones con potencial exportador, reconoce además uno de los problemas de dichas empresas es su limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala productiva, así como de los bajos niveles de organización y gestión.

DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACION DE EMPRESAS  
INTEGRADORAS

ART. 1. El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional

ART. 2 El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo, y la concertación con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

ART. 3 Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

- Cuentan con una personalidad jurídica propia, cuyo objetivo social preponderante es la prestación de servicios especializados a las empresas integradas.
- Constituirse mediante la adquisición de acciones que realizan las empresas integradas.
- Cobertura nacional, estatal, municipal o local en función de los requerimientos que las empresas participantes pueden tener.
- Generar ingresos por concepto de cuotas que pagan las empresas asociadas y por los servicios que resta a éstas entre los que se cuentan:

1. Tecnología
2. Promoción y comercialización
3. Diseño
4. Subcontratación de productos y procesos industriales
5. Obtención de financiamiento
6. Actividades en común, que eviten el intermediarismo

Los empresarios interesados en inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, y obtener de esta forma beneficios de tipo fiscal y los apoyos de la banca de desarrollo diseñados especialmente para el caso, los requisitos son los siguientes:

1. Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas.
2. Constituirse con las empresas integradoras mediante la

adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales.

3. No participar de manera directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.

4. Tener cobertura nacional o circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.

5. Percibir únicamente ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios.

6. Que la administración y prestación de sus servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas.

Uno de los casos de creación de este tipo de empresas, es el de los fabricantes de chamarras en Xoxtla, Puebla, en donde se partió de la propuesta de constituir una unión de crédito y crear una empresa integradora para atender las necesidades de competitividad que tenían 100 talleres fabricantes de chamarras. Necesitaban una computadora en la que pudieran realizar los diseños para cortar el patrón de la tela y así aprovechar lo más posible la materia prima, al ser un taller familiar no podía adquirirla, pero a través de la empresa integradora fue posible la adquisición del equipo de cómputo, este apoyo también se debió a la intervención de Nacional Financiera, quien propició la agilización del trámite del crédito.

Con este ejemplo, se hace evidente la necesidad de que los empresarios con un establecimiento de menor escala se unan,

bajos los diferentes esquemas de asociación para poder cubrir los requerimientos de financiamiento de sectores o regiones que la banca comercial no atiende, y a través de las asociaciones tener acceso a servicios, tecnologías de punta, canales de distribución y participación en mercados, a los que las empresas micro y pequeña por si solas no tendrían acceso.

### 5.3 INTEGRACION DE UNIONES DE CREDITO

Por medio del impulso de Nafin, las uniones de crédito han tenido una evolución positiva, en lo concerniente a la convivencia y asociación de empresarios, ha orientado a éstos en la tramitación para su constitución, apoyando los trámites y finalmente a proveer a los intermediarios financieros no bancarios de los recursos crediticios que se otorgan a los empresarios.

Se han presentado algunas carencias en materia de organización administrativa, por lo que se han dado apoyos en el campo de la capacitación, organización y sistematización.

Entre los principales objetivos que tienen las uniones de crédito a través de Nafin son:

- Facilitar el uso de créditos a sus socios.
- Prestar a sus socios la garantía y/o aval en los créditos que éstos contraten.
- Realizar para sus socios operaciones de descuento, préstamos y crédito de toda clase.
- Promover la organización y administración de empresas asociadas.

Entre las características de las Uniones de crédito, destaca que:

- Como empresas asociadas muestran una mayor capacidad de negociación ante proveedores o agentes financieros.

- Prestan servicios alternos a sus socios, tales como asesoría técnica, capacitación y comercialización, lo cual permite reducir los costos de operación de sus empresas.
- Son un medio efectivo para el flujo adecuado de recursos hacia la micro y pequeña empresa.
- Tienen una penetración de mercado hacia zonas geográficas poco atendidas por la banca comercial.

#### 5.3.1 UNION DE CREDITO DE TLAXCALA

Como un caso de una Unión de Crédito de reciente creación es la Unión de Crédito de la Cámara de la Industria de la construcción de Tlaxcala, la cual ya integra 40 socios y tiene un importante potencial de crecimiento.

Sin embargo entre las dificultades a las que se ha enfretado esta Unión de Crédito, es que apenas cuentas con 3 años de fundada y no había por lo tanto una tradición de agrupación entre los empresarios del ramo, por lo que lo más difícil fue unirlos, los comerciantes que la integran ya se conocían pero a nadie le gusta estar con su competencia. Sin embargo reconocían la importancia de crear una unión de crédito.

Una de las principales razones por las que se creó esta Unión de Crédito fue el poder garantizar el pago del financiamiento, pero fue éste, el punto más difícil ya que se requería de un capital de 150 millones de viejos pesos, pero después el requisito exigía 600 millones de viejos pesos, esto provocó el desánimo general.

Sin embargo, con la realización del primer Foro de la Industria de la Construcción en Tlaxcala se insistió en la creación de la unión y se formó un comité promotor para construirla con sólo 25 socios fundadores; que desde un principio se incorporó a la red de intermediarios financieros de Nacional Financiera, y para el cierre del primer trimestre de 1993, contaba ya con un capital pagado.

En la Unión de crédito participan empresarios transportistas, distribuidores, materialistas, enfocados al ramo de la construcción, tiene una cobertura estatal y ha recibido peticiones de incorporación de constructores del estado de Hidalgo, la mayoría de los constructores son pequeñas empresas y ello dificultó aun más la obtención del capital inicial y de la ampliación del mismo.

En materia de infraestructura urbana y vivienda en el Estado se hace necesario construir: escuelas, hospitales, centros deportivos y de recreación, etc., ya que no se cuenta con el número suficiente. Lo que provoca que no exista una permanencia de las personas, abandonando el Estado por instalarse de preferencia en el Distrito Federal o Estado más industrializados.

Aun con todos lo problemas que enfrenta ésta Unión de Crédito, los cuales son similares a los que se presentan en la gran mayoría de las uniones, éstas hacen esfuerzos por salir adelante y poder enfrentar a la competencia, trabajando en consorcio y prestando servicios de capacitación en el rubro financiero, ya que la gran mayoría de los constructores no están familiarizados con la terminología financiera.

Así también se está proponiendo el proyecto para la creación de una arrendadora especializada en la industria de la construcción, el cual se negocia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria, para conseguir la autorización.

Este no ha sido un proceso sencillo, ya que se requiere de una fuerte inversión por parte de los empresarios y a lo cual hay que agregar la falta de flexibilidad en las reglas de construcción que hoy son muy estrictas presentándose situaciones en que se impide la construcción de más de dos pisos para conservar el estilo colonial de la ciudad de Tlaxcala.

Los requisitos con los que deben cumplir las uniones de crédito para obtener financiamiento, en especial la reunión del capital inicial provoca que no se creen el número suficientes de uniones para apoyar a los micros y pequeños empresarios, presentándose la dificultad de obtener financiamiento, lo cual bloquea el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, para poder competir con sus homólogas extranjeras, e inclusive con los nacionales como pudimos apreciar aun no son suficientes las Uniones de Crédito lo que provocará que no puedan dar apoyo inmediato y que en algunos casos provocará la desaparición de micros y pequeñas empresas, fenómeno que ya se ha venido presentando en nuestro país, ante la falta de financiamiento oportuno.

## C A P I T U L O   V I

### APLICACION DE UNA ENCUESTA DE OPINION PARA CONOCER CUALES SON LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y EXPERIENCIA EN LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTO ADQUIRIDAS POR LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS

#### 6.1 METODOLOGIA

##### OBJETIVOS

##### General

Identificar a través de una encuesta de opinión, habilidades y experiencias en materia Administrativa y Financiera

##### Específicos

1. Conocer, si los empresarios han participago de los cursos para capacitación empresarial, impartidos por las distintas Instituciones.

2. Identificar, cuales han sido los cambios obtenidos tras, la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación, en la micro y pequeña empresa.
3. Saber, si han solicitado financiamiento, y cual ha sido la aplicación del préstamo.
4. Reconocer cuales han sido los obstáculos a los que se han enfrentado para la adquisición de los créditos.
5. Tener un parámetro de opinión sobre la entrada al libre comercio por parte del micro y pequeño empresario.

## 6.2 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

Esta constituida por los micro y pequeños empresarios, que fueron identificados por medio del Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

## 6.3 UNIDADES DE ANALISIS

El estudio está dirigido a captar información, de interés para el trabajo de investigación que se esta realizando, por lo cual se incluirán datos de importancia para identificar las características de la micro y pequeña empresa en nuestro país.

#### 6.4 HIPOTESIS

1. Los micro empresarios, no participan en los cursos de capacitación empresarial, impartidos por las distintas Instituciones.
2. Los pequeños empresarios, tiene una mayor participación en los cursos de capacitación empresarial.
3. Por la falta de garantías por parte de micro y pequeños empresarios, no les es posible obtener financiamiento.
4. Tienen poca información, acerca de las distintas opciones, de programas de capacitación y financiamiento, que ofrece Nacional Financiera.

#### 6.5 NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS

Tomando en cuenta la importancia de las micro y pequeñas empresas, ante una apertura comercial, ha sido necesario un sondeo en materia de capacitación de empresarios y los problemas financieros a los que se están enfrentando, es de suma importancia para poder tener una referencia de lo que están viviendo la micro y pequeña empresa.

Se ha incluido preguntas sobre la participación que tienen de los cursos de capacitación o asesoría prestados por distintas instituciones, así como la opinión que tienen ante la entrada al Tratado de Libre Comercio,

entre otros y en el caso de préstamos a través de Nacional Financiera, se obtuvo la opinión de la problemática que hay que superar para obtener el servicio prestado por esta institución.

Como datos de referencia se incluye el número de empresas micro y pequeñas que existen en el país y se hace incapié que es sólo una encuesta aplicada a un mínimo de personas entre las que se incluyen micro y pequeños empresarios dedicados a la:

- FABRICACION DE ROPA (SECTOR MANUFACTURERO)
- EMPRESAS CONSTRUCTORAS (SECTOR CONSTRUCCION)
- CONSULTORIOS DENTALES (SECTOR SERVICIO)
- VENTA DE REFACCIONES Y ROPA PARA DAMA (SECTOR COMERCIO)

1 119 409 Micro y Pequeñas empresas en el país.

1 316 952 Total de empresas a nivel Nacional

85 % Equivalente de micro y pequeñas empresas en el país.

MICRO: 75 % - 987 714

PEQUEÑA: 10 - 131 695

CUESTIONARIOS APLICADOS      100      CUESTIONARIOS

MICRO                    50      CUESTIONARIOS

PEQUEÑA                50      CUESTIONARIOS

**BUENOS DIAS:**

**ESTOY REALIZANDO UNA INVESTIGACION, PARA CONOCER CUALES SON LAS DIFICULTADES A LAS QUE SE ENFRENTA EL MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO EN MATERIA ADMINISTRATIVA Y DE FINANCIAMIENTO Y DESEO SABER SI USTED ESTA DISPUESTO A COLABORAR EN ESTA ENCUESTA**

**NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA**

---

**PUESTO QUE OCUPA**

---

**TAMAÑO DE SU EMPRESA**

**MICRO**

**PEQUEÑA**

**1.- HA TOMADO USTED ALGUN CURSO DE "CAPACITACION PARA EMPRESARIOS".**

**SI**

**NO**

2.- A TRAVES DE QUE ORGANIZACION HA SOLICITADO ESTOS CURSOS.?

DESPACHOS CONTABLES \_\_\_\_\_

CAMARA DE COMERCIO \_\_\_\_\_

PROFESIONISTAS  
ESPECIALIZADOS \_\_\_\_\_

BUFETE DE CONSULTA \_\_\_\_\_

TECNICOS ESPECIALIZADOS \_\_\_\_\_

NAFIN \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

3.- CONOCE USTED PROGRAMAS IMPARTIDOS POR NAFIN?

SI

NO

4.- QUE PROGRAMAS SABE USTED QUE SON IMPARTIDOS EN RELACION A LA CAPACITACION DE EMPRESARIOS POR NAFIN

PROMICRO \_\_\_\_\_

CALIDAD TOTAL \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

## 5.- QUE CONOCIMIENTOS A ADQUIRIDO A TRAVES DE ESTOS CURSOS

## ADMINISTRACION

- PROCESO ADMINISTRATIVO \_\_\_\_\_
- CALIDAD TOTAL \_\_\_\_\_
- RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

## 6.- QUE CLASE DE RESULTADOS HA TENIDO AL APLICAR LOS CONOCIMIENTOS, ADQUIRIDOS DURANTE SU CAPACITACION

UNA MEJOR ORGANIZACION \_\_\_\_\_

AUMENTO DE SU COMPETITIVIDAD \_\_\_\_\_

MEJORES RESULTADOS AL APLICAR  
UN PROCESO ADMINISTRATIVO \_\_\_\_\_

INCREMENTO DE UTILIDADES \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

## EN MATERIA FINANCIERA

## 7.- HA USTED SOLICITADO FINANCIAMIENTO

SI

NO

## 8.- CONSIGUIO EL CREDITO SOLICITADO

SI

NO

PASA 9

PASA A 10

9.- ANTE QUE INSTITUCION A SOLICITADO USTED  
FINANCIAMIENTO

BANCA

\_\_\_\_\_

NAFIN

\_\_\_\_\_

PARTICULARES

\_\_\_\_\_

SOCIOS

\_\_\_\_\_

OTROS

\_\_\_\_\_

## 10.- POR QUE RAZON NO CONSIGUIO EL FINANCIAMIENTO

FALTA DE GARANTIAS \_\_\_\_\_

DOCUMENTACION INSUFICIENTE \_\_\_\_\_

CANTIDAD SOLICITADA \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

## 11.- LE PARECIO FACIL EL TRAMITE DEL CREDITO

SI

NO

## 12.- CUAL FUE LA UTILIZACION DEL CREDITO

COMPRA DE MATERIA PRIMA \_\_\_\_\_

ADQUISICION DE MAQ. Y EQUIPO \_\_\_\_\_

LIQUIDACION DE CUENTAS \_\_\_\_\_

REMODELACION \_\_\_\_\_

COMPRA DEL LOCAL \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

13.- LE PARECE ACCESIBLE LA TASA DE INTERES

SI

NO

FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE NAFIM

14.- FUE A TRAVES DEL PROGRAMA PROMYP, QUE USTED CONSIGUIO  
EL FINANCIAMIENTO

SI

NO

15.- QUE INTERMEDIARIO FINANCIERO FUE QUIEN LE OTORGO EL  
CREDITO

BANCA

\_\_\_\_\_

ARRENDADORA

\_\_\_\_\_

ENTIDAD DE FOMENTO

\_\_\_\_\_

EMPRESA DE FACTORAJE

\_\_\_\_\_

UNION DE CREDITO

\_\_\_\_\_

OTRO

\_\_\_\_\_

16.- QUE LE PARECE EL APOYO QUE PRESTA NACIONAL FINANCIERA  
EN MATERIA FINANCIERA.

EXCELENTE \_\_\_\_\_  
MUY BUENO \_\_\_\_\_  
BUENO \_\_\_\_\_  
REGULAR \_\_\_\_\_  
MALO \_\_\_\_\_  
MUY MALO \_\_\_\_\_  
OTRO \_\_\_\_\_

17.- PIENSA USTED QUE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

BENEFICIARA \_\_\_\_\_  
PERJUDICARA \_\_\_\_\_  
NINGUNA \_\_\_\_\_  
OTROS \_\_\_\_\_

## PREGUNTA 1

HA TOMADO USTED ALGUN CURSO DE CAPACITACION PARA EMPRESARIOS.

	SI	NO
MICRO	40 %	60 %
PEQUEÑA	80 %	20 %

En porcentaje podemos apreciar que los micro empresarios aun no participan en la capacitación para empresarios, comentando en muchas ocasiones que éstos no son necesarios, ya que mediante la experiencia han podido llevar bien su negocio.

	SI	NO
MICRO	20	30
PEQUEÑA	40	10

En base al número de cuestionarios aplicados, es mayor el número de pequeños empresarios que participan de los cursos de capacitación.

## PREGUNTA 2

A TRAVES DE QUE ORGANIZACION HA SOLICITADO ESTOS CURSOS?

DESPACHOS CONTABLES	(DC)
CAMARA DE COMERCIO	(CC)
PROFESIONISTAS ESPECIALIZADOS	(PE)
BUFETE DE CONSULTA	(BC)
TECNICOS ESPECIALIZADOS	(TE)
NAFIN	(NA)
OTROS	(OT)

	DC	CC	PE	BC	TE	NA	OT
MICRO	10	-	5	-	-	5	-
PEQUEÑA	5	15	10	-	-	10	-

De 100 empresarios que contestaron el cuestionarios únicamente 60 entre micro y pequeños empresarios han participado en cursos de capacitacion

**PREGUNTA 3****CONOCE USTED PROGRAMAS IMPARTIDOS POR NAFIN?**

	SI	NO
MICRO	5	45
PEQUEÑOS	10	40

El 90 % de los micro empresarios entrevistados no conocen los programas impartidos por NAFIN, mientras únicamente el 20 % de pequeños empresarios conocen los programas.

## PREGUNTA 4

QUE PROGRAMAS SABE USTED QUE SON IMPARTIDOS EN RELACION A LA  
CAPACITACION DE EMPRESARIOS POR NARIN

PROMICRO (PR)

CALIDAD TOTAL (CT)

OTROS (OT)

	PR	CT	OT
MICRO	5	--	--
PEQUENA	5	5	

## PREGUNTA 5

## QUE CONOCIMIENTOS A ADQUIRIDO A TRAVES DE ESTOS CURSOS

## ADMINISTRACION

- PROCESO ADMINISTRATIVO (PA)
- CALIDAD TOTAL (CT)
- RECURSOS HUMANOS (RH)
- OTROS (OT)

	PA	CT	RH	OT
MICRO	2	--	3	15
PEQUEÑA	15	5	5	15

La razón por la que se marquen "otros cursos", es por que los empresarios entrevistados incluyeron en este rubro los cursos de contabilidad básica y productividad.

## PREGUNTA 6

QUE CLASE DE RESULTADOS HA TENIDO AL APLICAR LOS  
CONOCIMIENTOS, ADQUIRIDOS DURANTE SU CAPACITACION

UNA MEJOR ORGANIZACION (MO)

AUMENTO DE SU COMPETITIVIDAD (AC)

MEJORES RESULTADOS AL APLICAR  
UN PROCESO ADMINISTRATIVO (MR)

INCREMENTO DE UTILIDADES (IU)

OTROS (OT)

	MO	AC	MR	IU	OT
MICRO	5	--	--	--	15
PEQUEÑA	20	2	3	--	15

## PREGUNTA 7

## HA USTED SOLICITADO FINANCIAMIENTO

	SI	NO
MICRO	35	15
PEQUEÑA	45	5

Dentro de este rubro es mayor en porcentaje de pequeñas empresas que solicitan crédito con un (90 %), mientras las micro empresas es de un (70 %)

## PREGUNTA 8

## CONSIGUIO EL CREDITO SOLICITADO

	SI	NO
MICRO	25	10
PEQUEÑA	35	10

## PREGUNTA 9

## ANTE QUE INSTITUCION A SOLICITADO USTED FINANCIAMIENTO

BANCA (BN)

NAFIN (NA)

PARTICULARES (PA)

SOCIOS (SO)

OTROS (OT)

	BN	NA	PA	SO	OT
MICRO	10	5	10	--	--
PEQUEÑA	20	10	4		1

Dentro de la opción de "Otros (OT)", se incluyó la solicitud de financiamiento a una arrendadora.

## PREGUNTA 10

## POR QUE RAZON NO CONSIGUIO EL FINANCIAMIENTO

FALTA DE GARANTIAS		(FG)		
DOCUMENTACION INSUFICIENTE		(DI)		
CANTIDAD SOLICITADA		(CS)		
OTROS		(OT)		
	FG	DI	CS	OT
MICRO	10	--	--	--
PEQUEÑA	10	--	--	--

Tanto en el caso de la micro como de la pequeña empresa que no consiguieron el financiamiento, fue por causa de la falta de garantías.

**PREGUNTA 11****LE PARECIO FACIL EL TRAMITE DEL CREDITO**

	SI	NO
<b>MICRO</b>	10	15
<b>PEQUEÑA</b>	20	15

Este resultado se debe, a que se hizo el comentario que son varios los requisitos y que en ocasiones no cuentan con la documentación en orden.

## PREGUNTA 12

## CUAL FUE LA UTILIZACION DEL CREDITO

COMPRA DE MATERIA PRIMA (MP)

ADQUISICION DE MAQ. Y EQUIPO (AE)

LIQUIDACION DE CUENTAS (LC)

REMODELACION (RM)

COMPRA DE LOCAL (CL)

OTROS (OT)

	MP	AE	LC	RM	CL	OT
MICRO	20	--	--	--	5	--
PEQUEÑA	20	7	--	3	5	

Es la adquisición de materia prima una de las principales preocupaciones para el desarrollo del negocio, por lo que su obtención en ocasiones es gracias a la tramitación de un crédito, lo cual les permite llevar a cabo sus actividades básicas.

## PREGUNTA 13

## LE PARECE ACCESIBLE LA TASA DE INTERES

	SI	NO
MICRO	--	25
PEQUEÑA	10	25

Les parece altas las tasas de interés por lo que en ocasiones es una causa por las que no solicitan crédito en especial los micro empresarios, por el temor de no poder pagar.

## FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE NAFIN

## PREGUNTA 14

FUE A TRAVES DEL PROGRAMA PROMYP, QUE USTED CONSIGUIO EL FINANCIAMIENTO

	SI	NO
MICRO	5	20
PEQUEÑA	10	25

## PREGUNTA 15

QUE INTERMEDIARIO FINANCIERO FUE QUIEN LE OTORGO EL CREDITO

BANCA (BA)  
 ARRENDADORA (AR)  
 ENTIDAD DE FOMENTO (EF)  
 EMPRESA DE FACTORAJE (EA)  
 UNION DE CREDITO (UC)  
 OTRO (OT)

	BA	AR	EF	EA	UC	OT
MICRO	--	--	--	--	5	--
PEQUEÑA	--	5	--	--	5	--

## PREGUNTA 10

QUE LE PARECE EL APOYO QUE PRESTAN LA BANCA DE SEGUNDO PISO  
Y EL GOBIERNO FEDERAL A TRAVES DE LOS DISTINTOS PLANES DE  
CAPACITACION

EXCELENTE (EX)

MUY BUENO (MB)

BUENO (BN)

REGULAR (RG)

MALO (ML)

MUY MALO (MM)

OTROS (OT)

	EX	MB	BN	RG	ML	MM	OT
MICRO	--	--	2	3	--	--	--
PEQ.	--	--	8	2	--	--	--

## PREGUNTA 17

PIENSA USTED QUE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

BENEFICIARA (BE)

PERJUDICARA (PR)

NINGUNA (NN)

NO SABE (NS)

OTROS (OT)

	BE	PR	NN	NS	OT
MICRO	2	33	15	--	--
PEQUEÑA	3	24	23	--	--

## 6.6 ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA

A través de la encuesta que se realizó de las opiniones se pudo concluir, que por parte de los micro empresarios, no existe interés por participar en los cursos de capacitación pudiéndose apreciar que aun se guían por la intuición propia y su experiencia, lo que no será suficiente ante la competencia con empresas extranjeras, las cuales cuentan con más amplios conocimientos en materia administrativa, de producción, mercadotecnia, calidad total y finanzas entre otros.

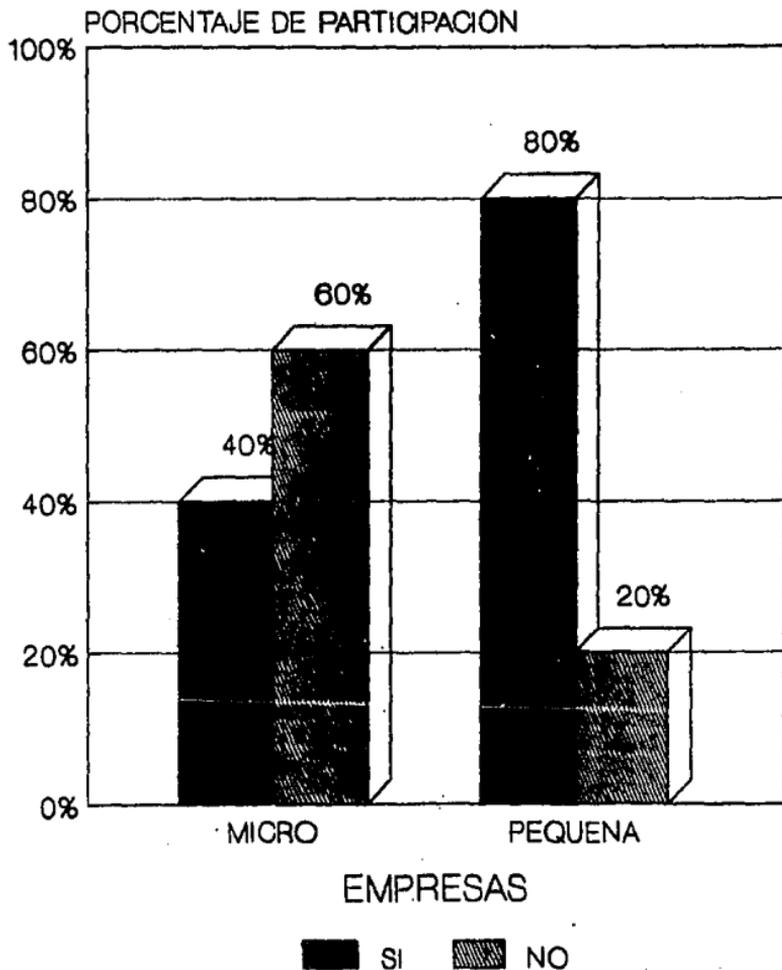
Es preocupante que no se hayan interesado por conocer las distintas opciones de capacitación que proporciona Nacional Financiera, lo que ha originado que no sean aprovechadas al máximo las opciones que presta esta institución al respecto.

No así los pequeños empresarios que han tenido una participación mayor en lo que se refiere a capacitación empresarial y financiamiento, son ellos, quienes conocen de una manera más amplia los programas impartidos por Nacional Financiera y asisten con mayor frecuencia, lo que les permitirá estar mejor preparados para la apertura comercial.

En materia de obtención de financiamiento existen micro y pequeños empresarios que recurren a particulares ante la falta de garantías o documentación suficiente para tramitar el crédito ante Instituciones de Segundo Piso, lo cual no les permite participar de las asesorías que prestan estas instituciones de crédito.

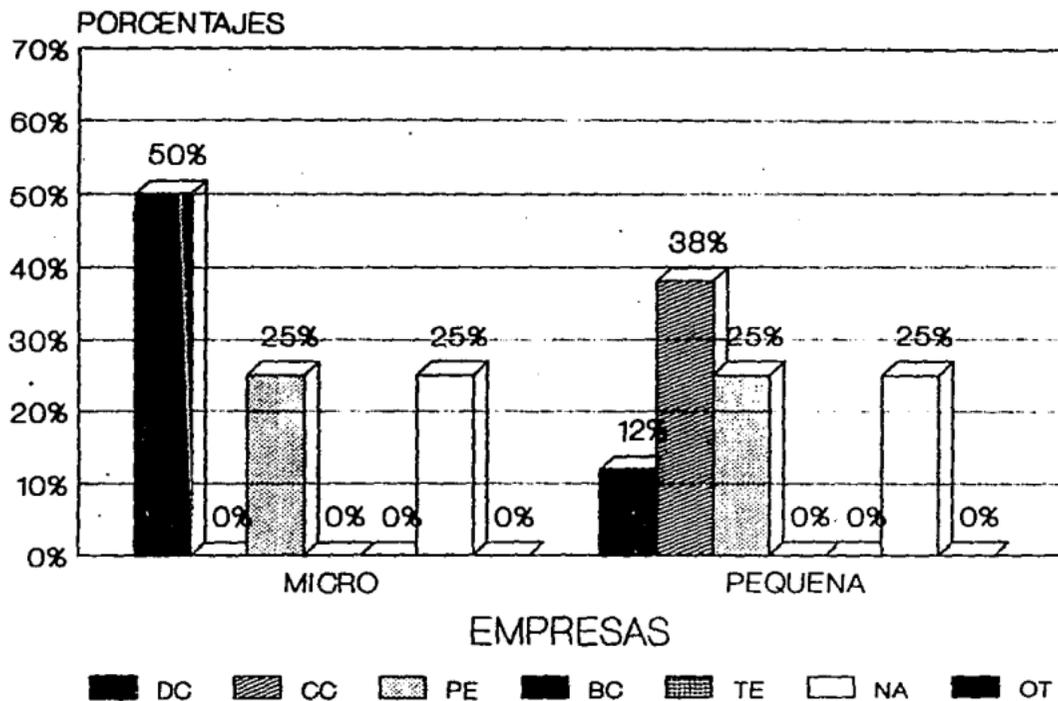
Se debe resaltar que aun y con las facilidades otorgadas por instituciones de segundo piso, todavía se presentan algunas respuestas negativas en cuanto a la calificación de eficiencia del servicio recibido, por parte de los empresarios, indicando que se requiere de una mayor vinculación entre dichas instituciones y los empresarios.

### PREGUNTA 1 PARTICIPACION EN CURSOS DE CAPACITACION



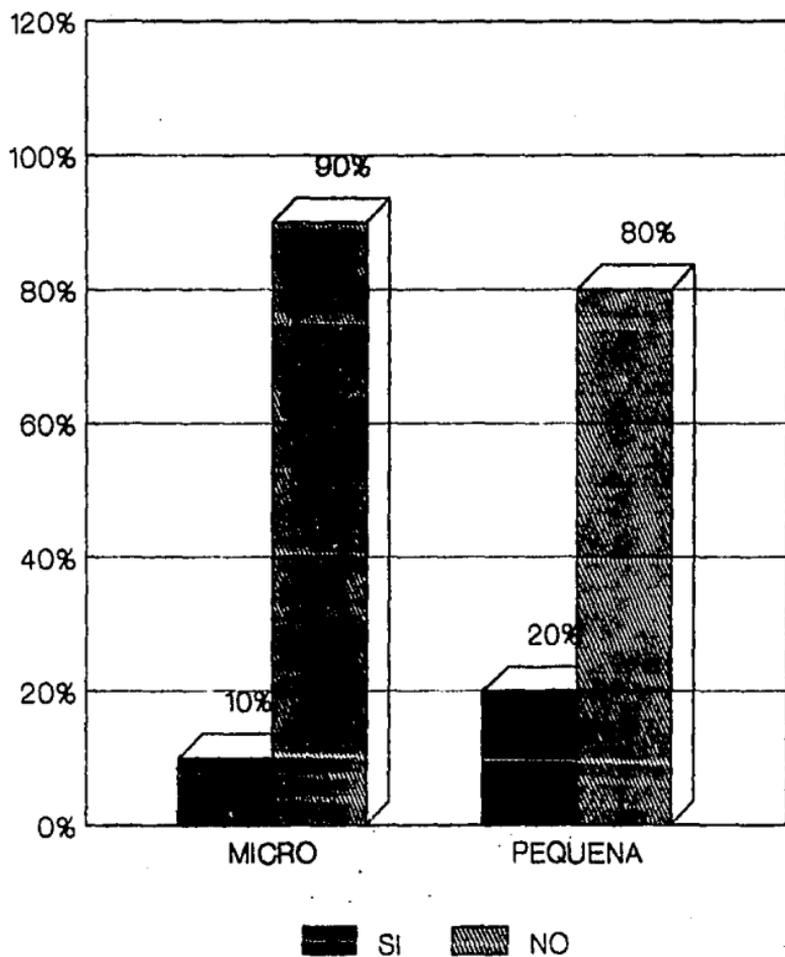
PORCENTAJE

## PREGUNTA 2 INSTITUCION A LA QUE SOLICITO EL CREDITO



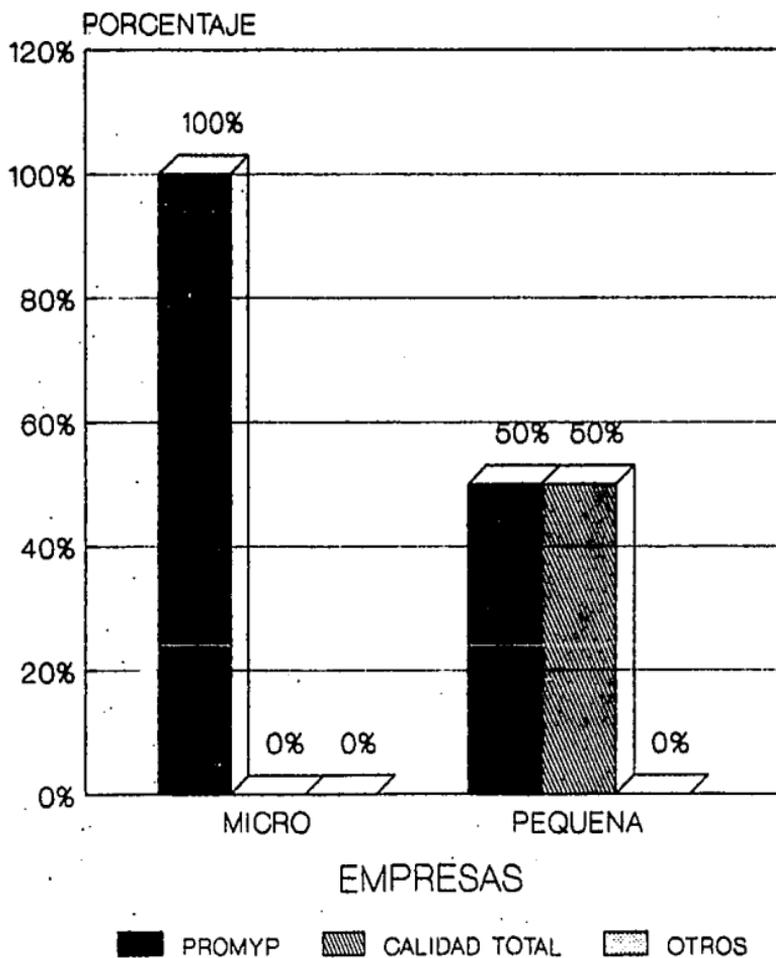
### PREGUNTA 3

## HA PARTICIPADO EN PROGRAMAS DE NAFIN



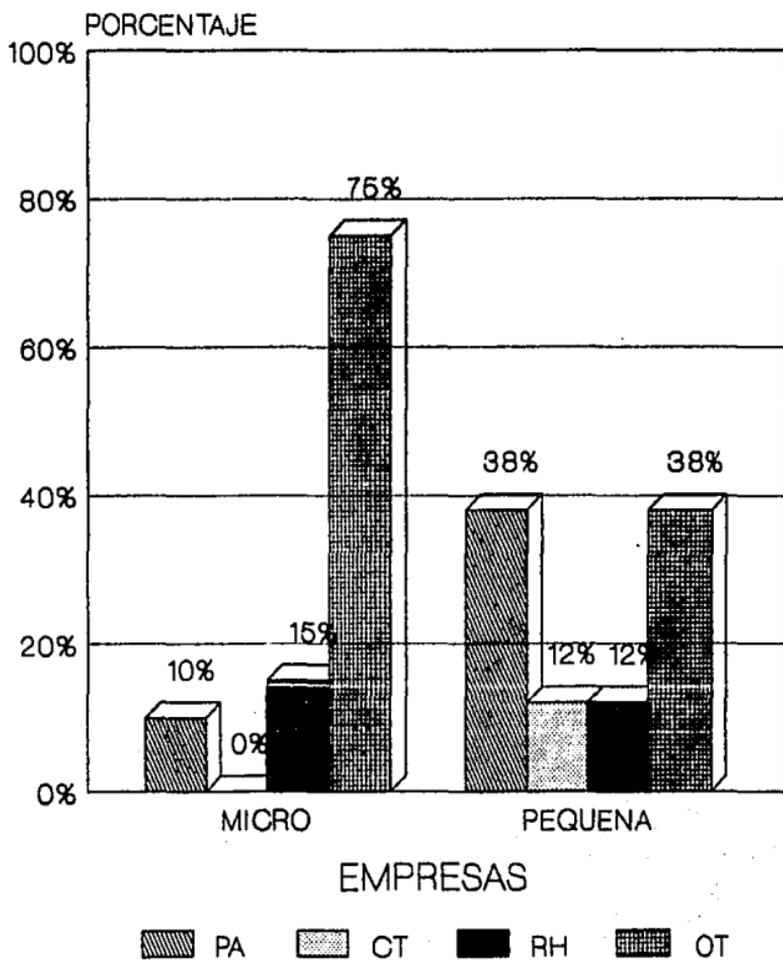
PORCENTAJES

## PREGUNTA 4 PROGRAMAS DE NAFIN EN QUE PARTICIPAN



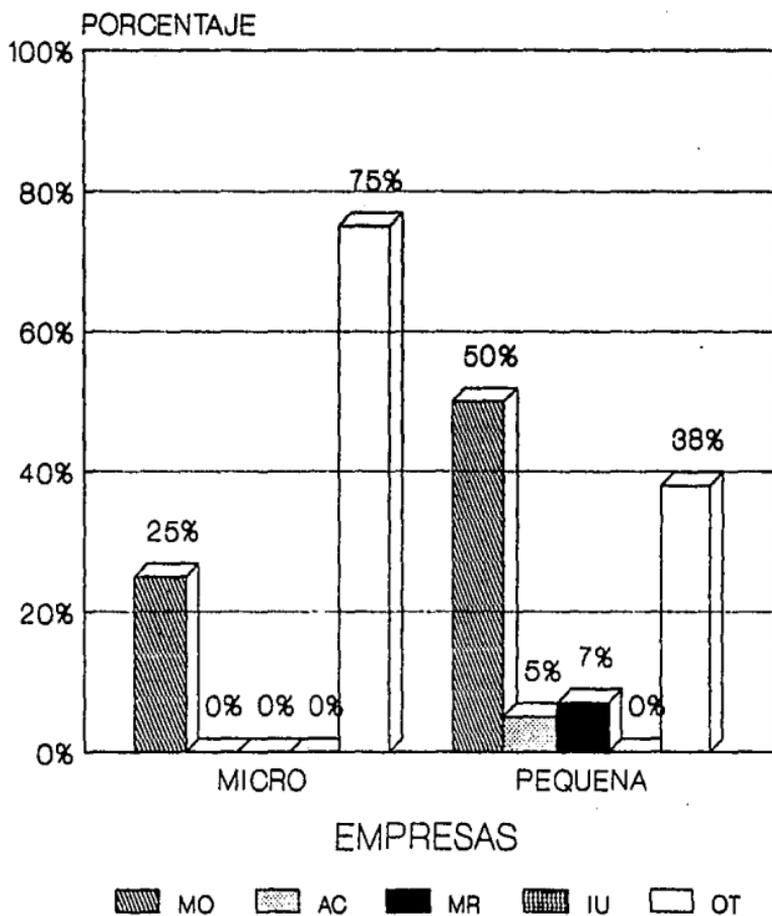
NOTA: MICRO (5), PEQ. (10)

## PREGUNTA 5 CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS



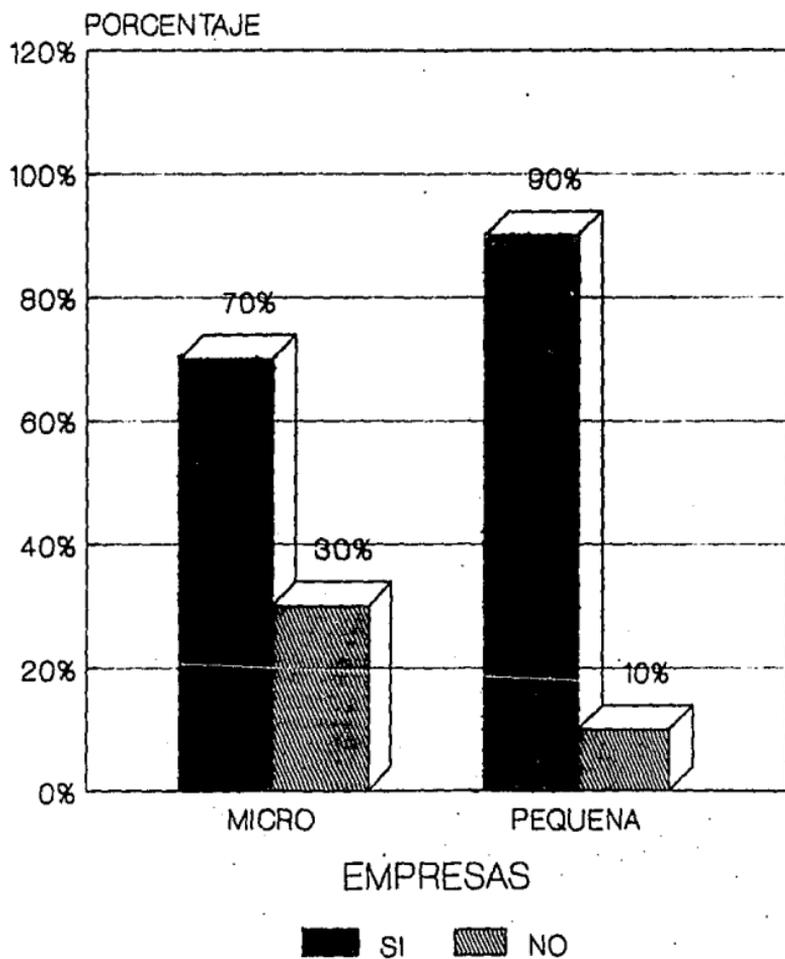
MICRO (20), PEQ. (40)

## PREGUNTA 6 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EMPRESA



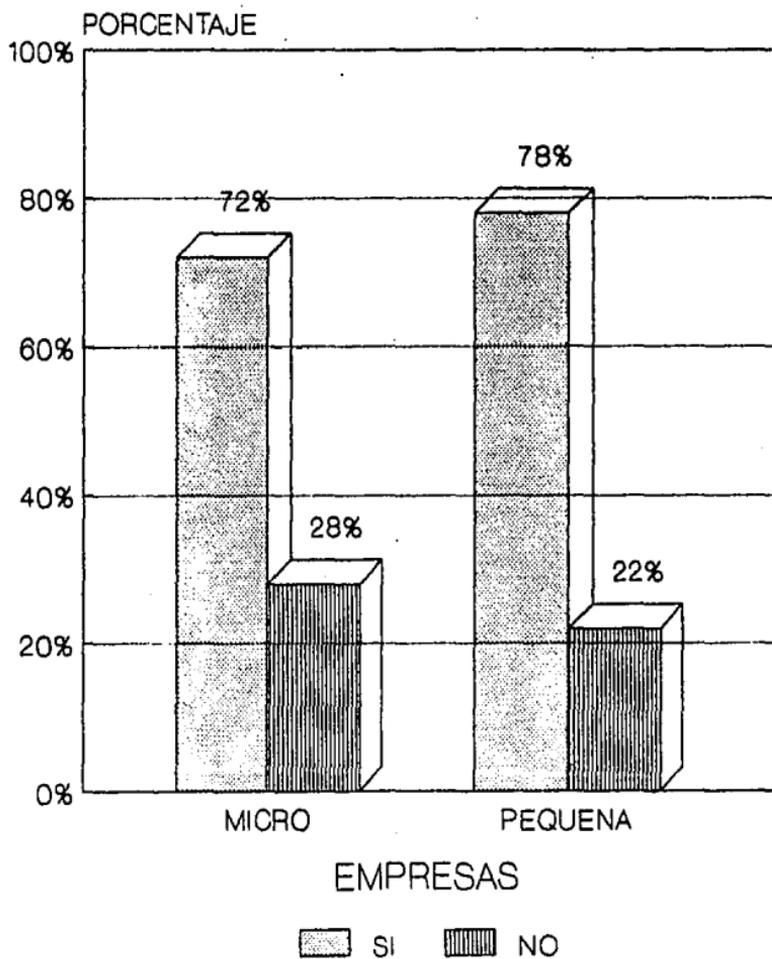
MICRO (20), PEQ. (40)

## PREGUNTA 7 HA SOLICITADO FINANCIAMIENTO



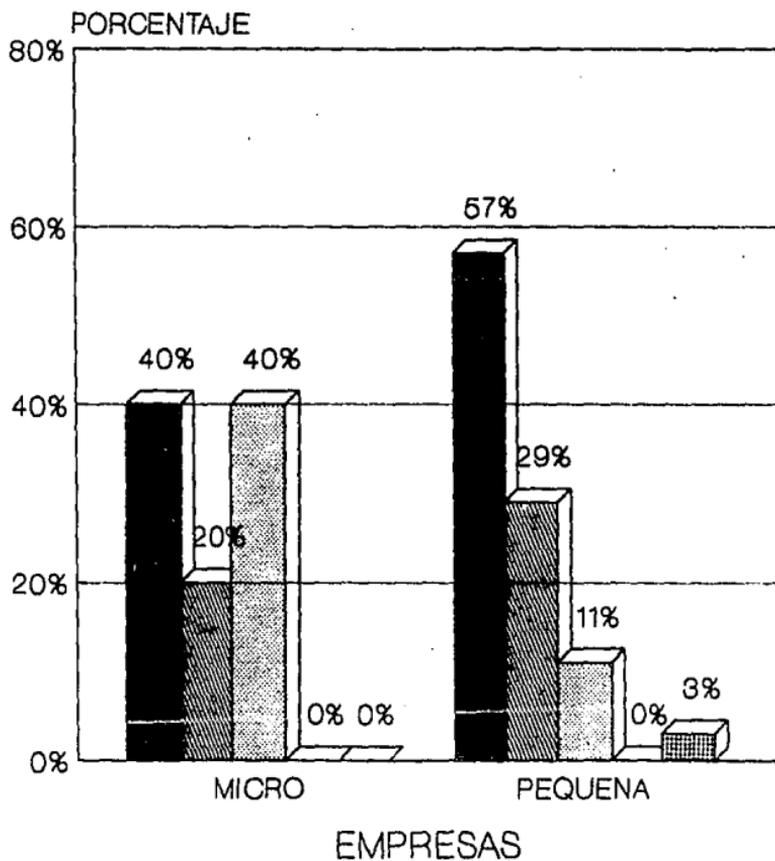
MICRO (50), PEQ. (50)

## PREGUNTA 8 OBTUVO EL CREDITO SOLICITADO



MICRO (35), PEQ. (45)

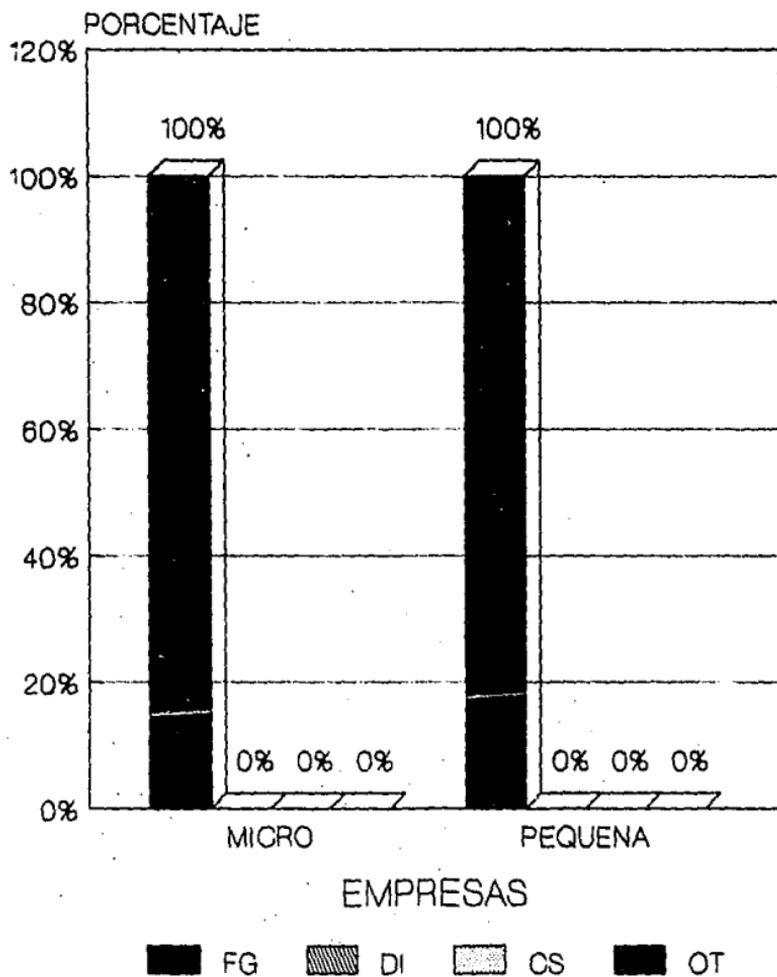
## PREGUNTA 9 INSTITUCION A LA QUE SOLICITO EL CREDITO



BANCA   
  NAFIN   
  PARTIC.   
  SOCIOS  
 OTROS

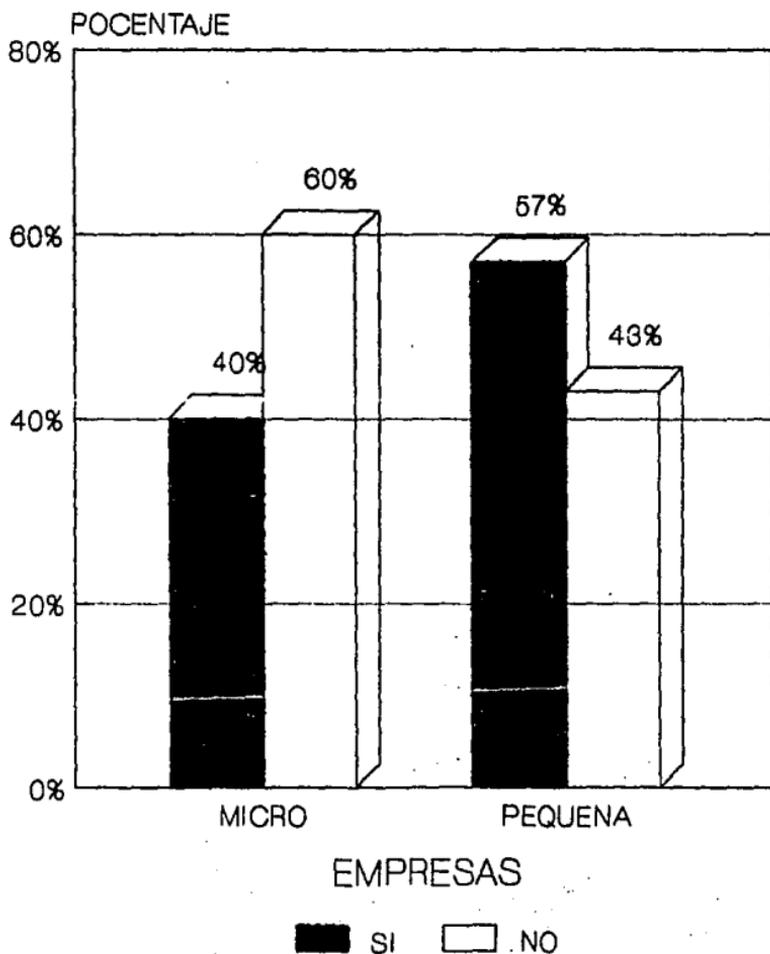
MICRO (25), PEQ. (35)

**PREGUNTA 10**  
**RAZON POR LA QUE NO CONSIGUIO EL CREDITO**



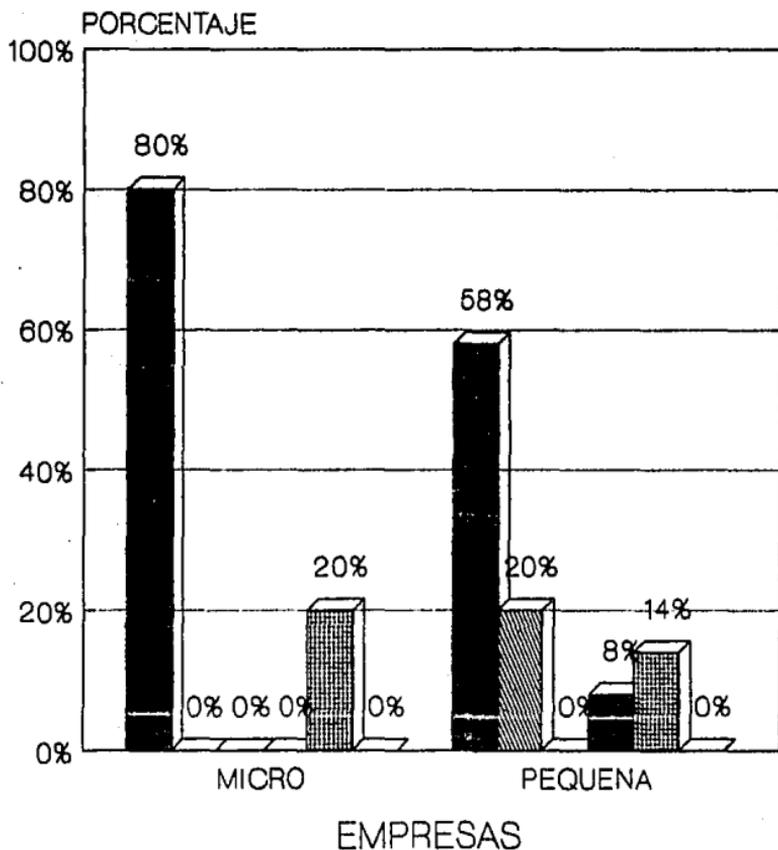
MICRO (10), PEQ. (10).

## PREGUNTA 11 LE FUE FACIL EL TRAMITAR EL CREDITO



MICRO (20), PEQ. (35)

## PREGUNTA 12 UTILIZACION DEL CREDITO



■ MP

▨ AE

▤ LC

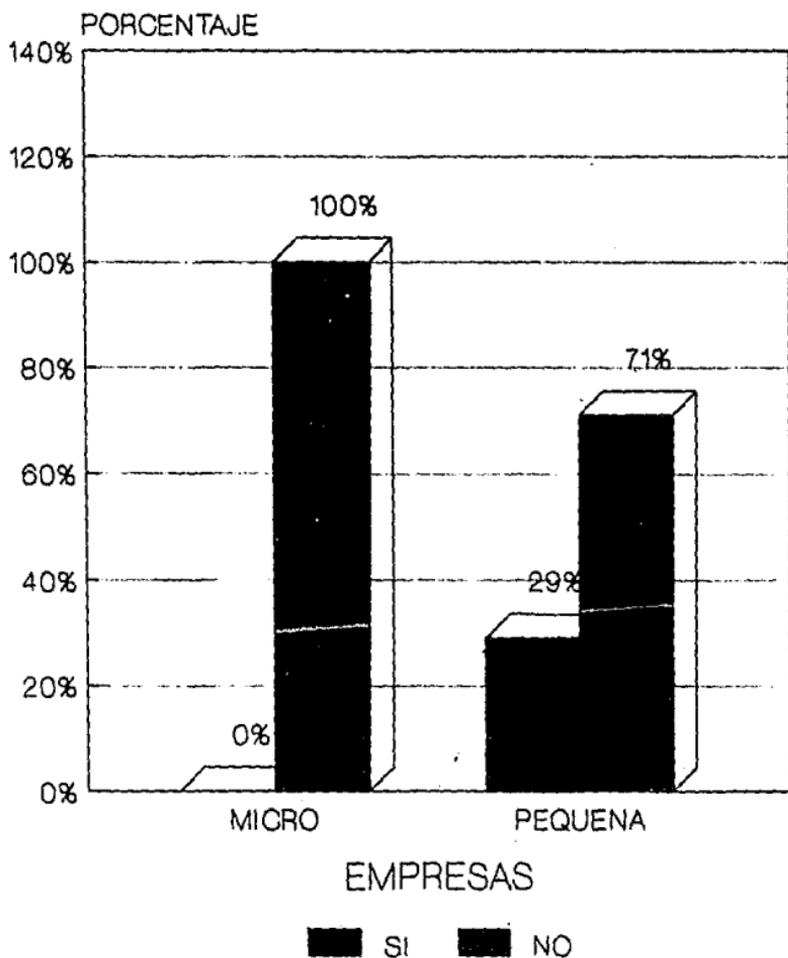
■ RM

▧ CL

□ OT

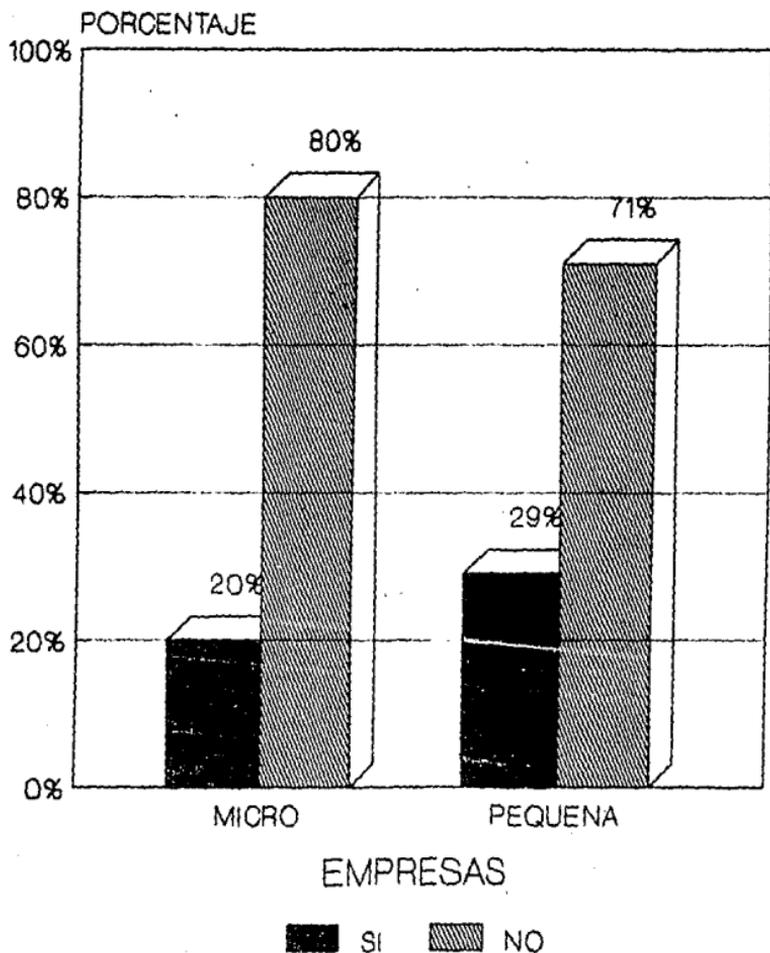
MICRO (25), PEQ. (35)

### PREGUNTA 13 LE FUE ACCESIBLE LA TASA DE INTERES



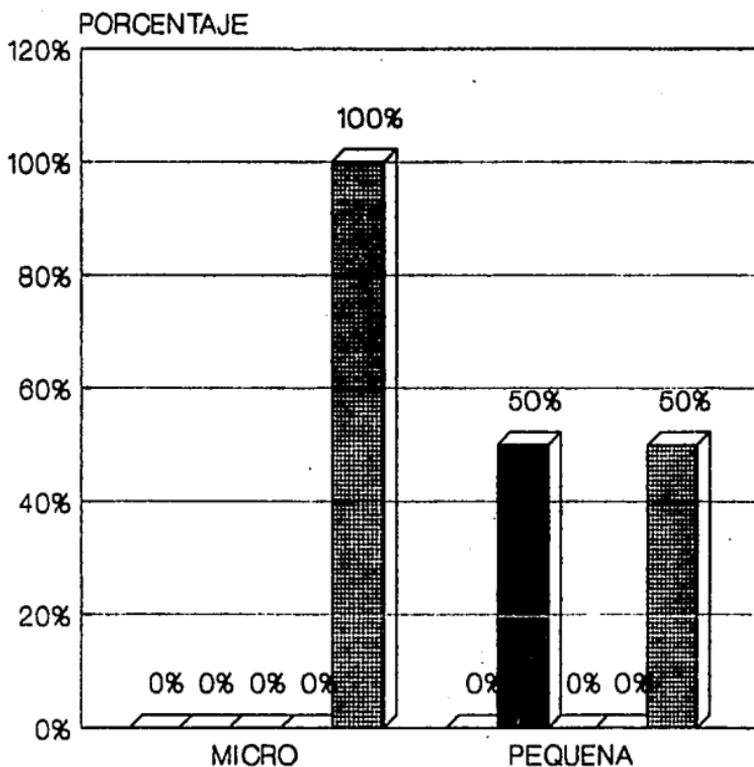
MICRO (25), PEQ. (35)

### PREGUNTA 14 SE HA FINANCIADO TRAVES DE PROMYP



MICRO (25), PEQ. (35)

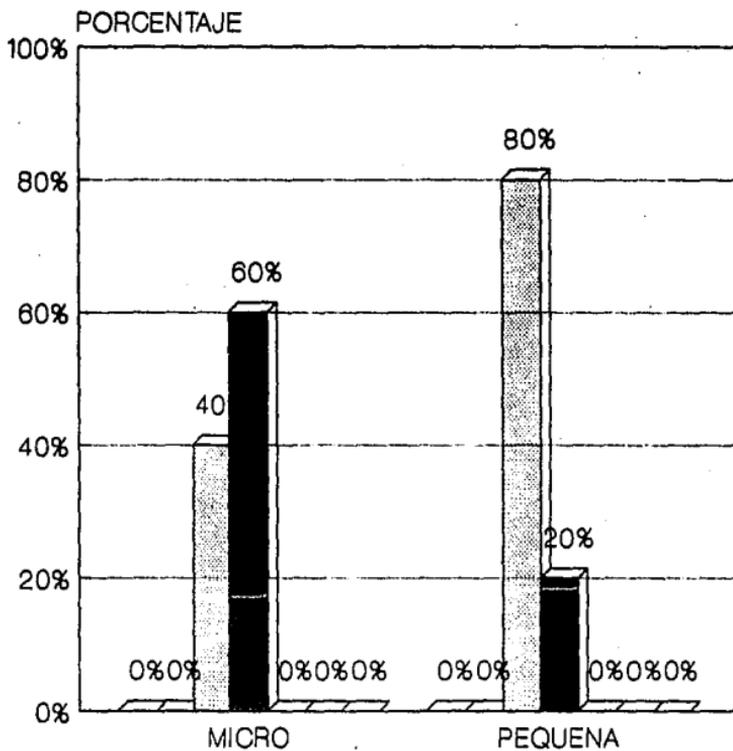
## PREGUNTA 15 INTERMEDIARIO FINANCIERO (PROMYP)



BN
  AR
  EF
  EA
  UC

MICRO (6), PEQUENA (10)

## PREGUNTA 16 EVALUACION DEL SERVICIO DE NAFIN



EX

MB

BN

RG

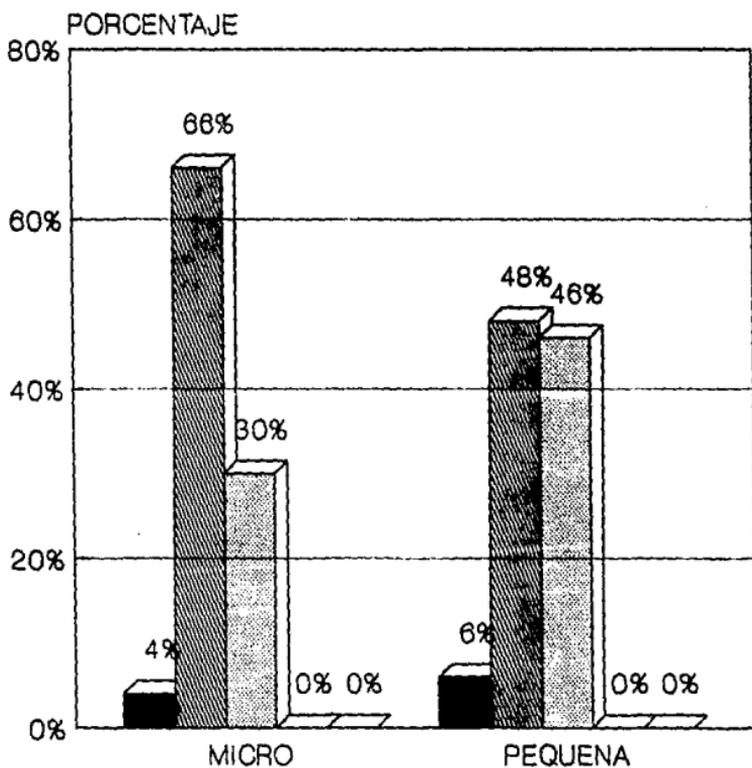
ML

MM

OT

MICRO (5), PEQ. (10)

## PREGUNTA 17 PERSPECTIVA QUE TIENE DEL TLC



BE
  PR
  NN
  NS
  OTRO

MICRO Y PEQUENA EMPRESA

## CONCLUSIONES

La confianza internacional sobre la viabilidad del proyecto económico mexicano ha sido demostrada plenamente ante la entrada de inversionistas y empresas extranjeras a invertir en nuestro país, y es frente a este fenómeno y la participación en el Tratado de Libre Comercio, que se presenta un cambio profundo en la manera de operar y actuar en las empresas nacionales, y como se ha podido apreciar durante el desarrollo de esta investigación, se presentan problemas en la Administración, obtención de financiamiento, adquisición de recursos tecnológicos, entre otros, que requiere darles una solución, o tener una mejoría.

Ante este panorama se ha concluido que deben tomar los micro y pequeños empresarios en consideración los siguientes aspectos:

1. Concientizarse de la importancia y tener un claro conocimiento del Proceso Administrativo abandonando la idea, de actuar en forma empírica, para enfrentar los retos que implica el participar en un tratado comercial.

2. Participar con mayor frecuencia de los cursos de capacitación empresarial y en los distintos programas que ofrecen las diversas instituciones de apoyo a la micro y pequeña empresa, manteniéndose informado de las técnicas modernas de administración de las empresas y la manera de trabajar de los competidores internacionales.

3. El dirigente de la empresa debe ser considerado como la figura que marca la pauta a seguir por sus subordinados, debiendo procurar en un futuro inmediato la capacitación del personal que labora en la organización para lograr así que se lleve a cabo un trabajo en conjunto y alcanzar los objetivos y metas que se haya planteado la organización.

4. Ante la opción de adquirir un financiamiento, es necesario adquirir información detallada de los requerimientos para el trámite y presentarse con un estudio detallado de la manera en que se va invertir el dinero que se está solicitando y poder demostrar los rendimientos posibles que se obtendrán, con la utilización de los recursos, evitando así pérdida de tiempo al percatarse de no contar con la documentación con la cual pueda garantizar el pago del crédito.

5. Es conveniente que los bienes y servicios los cuales se ofrecen, tengan Calidad Total sin olvidar que es el cliente quien da la pauta para producir el producto o servicio y será preciso ajustarlos a las necesidades del consumidor.

6. Tomar en consideración los cambios del medio ambiente de la empresa y estudiar la posibilidad de unirse a sus competidores, esto es a empresas con un mismo giro o que complementen la actividad que se realiza, y aprender a trabajar en equipo.

7. Considerar la necesidad de proteger la vida de nuestro planeta, mediante el cuidado de la ecología, implantando medidas anticontaminantes en las empresas que lo requieran en el tratamiento de sus desechos o gases que producen, instalando el equipo adecuado para su tratamiento.

8. Instalar estructuras que den lugar a un trabajo en equipo, descentralizando la autoridad de los mandos altos y procurar la responsabilidad y autoridad de mandos medios, sin la intervención del dirigente en problemas que se pueden resolver en la unidad o departamento en que se de una manera fácil y oportuna.

9. La micro y pequeña empresa, debe intensificar sus esfuerzos ante las instituciones financieras para obtener un crédito más accesible ya que se presentan aun muchos problemas para la obtención de un financiamiento rápido y oportuno, orillandolas en varias ocasiones a recurrir a particulares o a otros medios que presentan desventajas; sin que puedan participar de los beneficios que se pueden obtener no únicamente financieros sino en cuestiones de capacitación y asesoría prestados por instituciones de segundo piso.

10. Considerar las opiniones que dieron los micro y pequeños empresarios en cuestión de capacitación empresarial, apoyos financieros, etc. para procurar una solución a los problemas que tienen aún en estos aspectos y estudiar sus posibles soluciones o mejoras.

Esperando que sea de utilidad la información presentada en esta investigación para aquellas personas que requieran información sobre este importante sector como es la micro y pequeña empresa, y consideren el papel que tiene ante la apertura comercial y en especial para que se tenga un panorama más claro y amplio de los problemas que enfrentan éstos actualmente al entrar en un tratado comercial.

**G L O S A R I O****Administración**

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

**Administración Científica:**

Enfoque de la administración, formulado por Frederick Taylor y otros autores, es aquella que trata de determinar científicamente los mejores métodos para realizar cualquier tarea y para seleccionar, adiestrar y motivar a los trabajadores.

**Auditoría**

Proceso en que personas ajenas a la organización o sus miembros verifican la validez de sus estados financieros y de sus registros.

**Control**

Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

**Coordinación**

Integración de las actividades de las partes individuales de una organización a fin de conseguir las metas de esta última.

**Decisiones no Programadas**

Soluciones específicas logradas mediante un proceso inestructurado para ocuparse de problemas no rutinarios.

**Decisiones Programadas**

Soluciones a problemas ordinarios, determinadas por reglas, procedimientos o hábitos.

**Delegación**

Acto de asignar autoridad y responsabilidad formal al subordinado para la realización de actividades específicas.

**Descentralización**

Delegación de poder y autoridad de los niveles superiores de la organización a los niveles inferiores, a menudo realizada mediante la creación de pequeñas unidades organizacionales autosuficientes.

**División de Trabajo**

División de una tarea compleja en sus componentes, de modo que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de toda la tarea.

**Eficacia**

Capacidad de determinar los objetivos apropiados: "hacer las cosas correctas".

**Eficiencia**

Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de organización: "hacer bien las cosas".

**Emprendedor**

El que crea una nueva empresa de riesgo compartido. Según la descripción de Henry Mintzberg, función de decisión en que los gerentes tratan de mejorar sus unidades, introduciendo de manera voluntaria un cambio productivo.

**Estrategia**

Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de ésta a su ambiente a través del tiempo.

**Liderazgo**

Proceso de dirigir e inspirar a los empleados para que efectúen las actividades del grupo relacionadas con las tareas.

**Meta**

Dirección fundamental de una organización: su finalidad, misión y objetivos.

**Organigrama**

Diagrama de la estructura de una organización que muestra las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo se interrelacionan.

**Política**

Plan permanente que establece las pautas generales de la toma de decisiones.

**Presupuestos**

Estados cuantitativos de los recursos asignados a programas o proyectos durante un periodo determinado.

**Procedimiento**

Plan permanente de pautas detalladas para manejar las acciones de la organización que se llevan a cabo en forma regular.

**Programa**

Plan de un solo uso que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y que especifica los pasos principales, su orden y tiempo, así como la unidad responsable de cada paso.

**Reclutamiento**

Obtención de un grupo de candidatos, realizada de acuerdo con un plan de recursos humanos.

**Teoría X**

Suposiciones según las cuales al empleado ordinario le desagrada el trabajo, es perezoso, tiene poca ambición y debe ser dirigido, obligado o amenazado con castigos para que dé un buen rendimiento.

**Teoría Y**

Suposición según la cual la persona común puede disfrutar el trabajo, adherirse a objetivos y buscar la responsabilidad.

**Toma de Decisiones**

Proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver a un problema concreto.

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

ALVAREZ ANGULANO, JORGE

Apuntes de Auditoría Administrativa. 3a. reimpresión, México, Edit. Facultad de Contaduría y Administración, 1987, pag. 113

BARAJAS MEDINA, JORGE

Curso Introdutorio a la Administración, 1a. reimpresión, México, Edit. Trillas, 1987, pag. 195

DICCIONARIO DE TERMINOS BANCARIOS

México, Edit. Banco de México, 1980, pag. 44-45

ENCICLOPEDIA UNIVERSAL

Tomo 27, Madrid, Edit. Espasa - Calpe, S.A., 1979, pag. 1726-1741

ESTADISTICAS DE LA INDUSTRIA NACIONAL

Mediana y Pequeña Empresa y de Desarrollo Industria, México, Edit. SECOFI, Junio 1993

GRABINSKY, SALO

La Empresa Familiar, 2a. edición, México, Edit. Del Verbo Empezar, 1992, pag. 172

**KOONTZ HAROLD Y O DONELL CYRIL**

Administración, 8a. edición, México, Edit. McGraw-Hill, 1985, pag. 749

**MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, LA**

Principales Características, 1a. edición, México, Edit. INEGI, 1993, pag. 120

**NACIONAL FINANCIERA**

Fuentes de Financiamiento, Manual de Consulta, 1a. edición, México, Edit. Nacional Financiera, 1992, pag. 114

**RAIA ANTHONY P.**

Administración por Objetivos. 2a. edición, México, Edit. Trillas, 1989, pag. 212

**REYES PONCE, AGUSTIN**

Administración de Empresas, Teoría y Práctica, 1a. y 2a. parte, 24a. reimpresión, México, Edit. Limusa, 1987, pag. 392

**STONER JAMES A.F./WANKEL CHARLES**

Administración, 3a. edición, México, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1989, pag. 790-804

**X CENSO COMERCIAL**

Resultados Definitivos Censos Económicos, México, Edit. INEGI, 1989.

**XII CENSO DE SERVICIO**

Resultados Definitivos Censos Económicos, México, Edit. INEGI, 1989

**XIII CENSO INDUSTRIAL**

**Industrias Extractivas, Construcción y Eletricidad,**  
**México, Edit. INEGI, 1989**

## H E M E R O G R A F I A

**BADILLO, MIGUEL**

Problemas Financieros, Fiscales y Regulatorios Frenan el Desarrollo de la Pequeñas y Medinas Empresas, Noviembre 20, 1993, México, *Financiero. El.* pag. 28

**BANAMEX**

Sistema de Financiamiento Hipotecario Banamex, "Espacios", México, *Folleto.*

**BORGHINO, MARIO**

La Revolución del Cliente, Noviembre 1993, México, *Expansión.* pag. 13-15

**CABRERA, GERARDO**

Rezago Tecnológico, Principal Efecto de la Crisis: R. Guerra, Noviembre 16, 1993, México, *Financiero. El.* pag. 28

**CAMARA NACIONAL DE COMERCIO (CANACO)**

Entidades de Fomento, Julio 8, 1993, México, *Financiero. El.* pag. 40A

**CAMARA NACIONAL DE COMERCIO (CANACO)**

El Comercio y el TLC, Enero de 1994, *México Comercio*, pag. 42-43

**CONTRERAS FEMAT, MANUEL**

Competitividad: el reto de los 90, Diciembre 1992, *México, Ejecutivos de Finanzas*, 26-39

**CHAVERO GONZALEZ, ADRIAN**

El Acuerdo Nacional para la Productividad y los cambios en la educación frente al TLC, Noviembre/Diciembre 1992, *México, Momento Económico*, 25-28

**ESPINOSA VILLARREAL, OSCAR**

Financiamiento, apoyo y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, Febrero 1993, *México Ejecutivos de Finanzas*, 23-37

**FLORES VEGA, ERNESTO**

La iniciativa privada no ha hecho su tarea, Enero 8, 1992, *México, Expansión*, 47-48

**GOMEZ LINARES, MARTHA**

La mayoría son micro, Septiembre 18, 1991, *México, Expansión*, 120-123

**GUTIERREZ, ELVIA**

Incertidumbre en el 76% de las Microempresas Ante la Aprobación del TLC, Noviembre 12, 1993, *México, Financiero*. El, pag. 3A

LOPEZ ESPINOSA, SOCORRO

La Excesiva Intermediación Financiera Inhibe la Actividad de las Empresas para Crecer y Exportar, Febrero 23, 1993, México, *Financiero*, El. pag. 18

NACIONAL FINANCIERA

Superación Empresarial, Septiembre 1992. México, *Carta Naftn.* pag. 11

Capacitación Práctica para Empresarios Mexicanos en Estados Unidos, Octubre 1992, México *Carta Naftn.* pag. 6-7

La Calidad Total como Estrategia de Negocio, Noviembre 1992, México, *Carta Naftn.* pag. 5-6

Avances significativos en apoyo a la micro y pequeña empresa, Septiembre 1993. México *El Mercado de Valores.* 34-37

Lo más Difícil fue Aceptar Unirnos, Industria de la Construcción de Tlaxcala, (1993), México, *Foro*, pag. 17-18

Debemos Unirnos para ser más Eficientes, Unión Agrícola y Ganadera de Tlaxcala, (1993), México, *Foro*, pag. 14-16

Debemos Asociarnos para enfrentar los retos del TLC, Unión de Crédito de Empresarios de Tlaxcala, (1993), México, *Foro*, pag. 19-20

Empresas Integradoras, Unirse para vender y ganar más, (1993), México, Foro, pag. 26-27

Fondos de Fomento, Multiplicar Esfuerzos para Sumar Resultados, (1993), México, Foro 7-8

Programa de Apoyo Integral a la Microindustria, (1993), México, Colección de Temas de Administración para Micro Industrias, pag. 37-41

La Empresa y la Administración, (1993), México, Colección de Temas de Administración para Micro Industrias, pag. 4-9

La Selección de Personal, (1993), México, Colección de Temas de Administración para Micro Industrias, pag. 11-13

Colección de Temas de Administración para Microempresas, México, Colección de Temas de Administración para Micro Industrias, pag. 60-62

Qué debe hacer antes de solicitar un crédito, Julio 1992, México, Carta Nafin, pag. 3

OLGUIN, CLAUDIA/FINSAT

Incumplimiento Industrial de Normas Ambientales, por Incongruencia en la Reglamentación : CANACINTRA, Noviembre 18, 1993, México, Financiero, El, pag. 36A

ORDÓÑEZ MORALES, HIRAM

Insuficiente la Promoción a Pequeños Empresarios: Secofi, Octubre 11, 1993, México, Economista, El, pag. 42

OSTERROTH L., MARIA DE JESUS

Educación, Motor de Transformación e Impulso para la Competitividad, México, *Financiero*, El, Noviembre 24, 1993

SANCHEZ DE LA VARA, ROBERTO

Empresa y Ecología, Octubre 28, 1992, México, *Expansión*, 81-82.

SANCHEZ DE LA VARA, ROBERTO

Ocuparnos del cambio, Enero 13, 1993, México, *Expansión*, 63.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras, Mayo 7, 1993, México, *Diario Oficial de la Federación*, pag. 37-38

SEGUNDA MANO

Anuncios Gratuitos entre Particulares, Septiembre 17, 1993, México, pag. 158

SOSA, IVAN

Profundo aun el Rezago Productivo que Viven las Empresas en Todo el País, Febrero 22, 1993, México *Financiero*, El, pag. 32

UNIVERSAL, EL

Anuncios de Hipotecas, Septiembre 15, 1993, México, pag. 3

ZAID, GABRIEL

El Peor Socio del Mundo, Febrero 26, 1993, México, *Financiero*, El. "Zona Abierta", pag. 7