

01146

7
2y

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“ LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS, ALTERNATIVAS DE COMPETITIVIDAD ”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN INGENIERÍA
(CONSTRUCCIÓN)

PRESENTA: ING. NICASIO ADÁN VÁZQUEZ ROJAS

DIRECTOR DE TESIS: ING. SALVADOR DÍAZ DÍAZ

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

ING. FERNANDO FAVELA LOZOYA.

ING. SALVADOR DÍAZ DÍAZ.

M.C. ESTEBAN FIGUEROA PALACIOS.

ING. FRANCISCO ALVAREZ LEDEZMA.

DR. ABRAHAM DÍAZ RODRÍGUEZ.

ESTE TRABAJO ESTA DEDICADO A MI FAMILIA:

A MI ESPOSA MARY, POR SU AMOR Y APOYO QUE ME BRINDA.

**A MIS HIJOS ANA BELÉN Y RICARDO, POR EL AMOR QUE LES
TENGO Y POR SU PACIENCIA.**

AGRADECIMIENTOS:

AL ING. SALVADOR DÍAZ DÍAZ POR SU TIEMPO, DEDICACIÓN Y
COMENTARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO POR LA
OPORTUNIDAD Y CONOCIMIENTOS QUE ME A DADO.

AL ING. ALFREDO PORRAZ SÁNCHEZ POR EL APOYO QUE
SIEMPRE BRINDO A MIS ESTUDIOS.

A LOS CATEDRÁTICOS:

ING. FERNANDO FAVELA
M.C. ESTEBAN FIGUEROA
ING. FRANCISCO ALVAREZ
DR. ABRAHAM DÍAZ

POR DEDICAR PARTE DE SU TIEMPO A LA REVISIÓN DE ESTE
TRABAJO.

A LAURA ARTEAGA POR SUS PALABRAS DE ALIENTO.

Y A TODAS LAS PERSONAS QUE DIRECTA E INDIRECTAMENTE
ME AYUDARON...**GRACIAS.**

ÍNDICE

	pag.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	5
I.1. Políticas de Promoción.....	5
I.2. Perspectivas Tecnológicas de la Micro, Pequeñas y Mediana Empresa.....	7
I.2.1 Algunos Conceptos en torno al Potencial Tecnológico.....	10
CAPITULO II. Cultura Empresarial.....	13
II.1. Partes interesadas en la Empresa.....	13
II.2. Características de una Empresa Exitosa.....	15
II.3. Momento de Cambio de una Empresa.....	15
II.4. Los Emprendedores o Empresarios.....	17
II.5. Como prepararse para Iniciar una Empresa.....	20
II.5.1. Inicio de una Empresa.....	21
II.6. La Calidad en la Pequeña Empresa.....	22
II.6.1. Productividad.....	24
II.7. La Tecnología.....	25
II.7.1. La tecnología en los procesos administrativos.....	27
II.7.2. Como fomentar la innovación y la tecnología.....	28
II.8. Régimen legal para la constitución de sociedades.....	30
CAPITULO III. Como fundamentar la Planeación, pensando en la competitividad.....	34
III.1. Factores Internos y Externos que Afectan y Benefician a la Empresa.....	34
III.1.1. Factores Externos.....	34
III.1.1.1. Los Clientes.....	34
III.1.1.2. Los Competidores.....	35
III.1.1.3. Los Proveedores.....	36
III.1.2. Otros Factores Externos.....	37

III.1.2.1. Factores Económicos.....	38
III.1.2.2. Factores Tecnológicos.....	38
III.1.2.3. Factores Políticos y Legislativos.....	39
III.1.2.4. Factores Socioculturales.....	39
III.1.2.5. Factores Internacionales.....	39
III.1.3. Factores Internos.....	40
III.1.3.1. Los Recursos.....	40
III.1.3.2. La Estructura.....	41
III.2. El Proceso de Planeación.....	42
III.2.1. La Planeación.....	42
III.2.2. Matriz de Ventajas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	43
III.2.3. La Misión.....	49
III.2.4. Los Objetivos.....	51
III.2.5. Las Estrategias.....	54
III.2.5.1. Tipo de Estrategias.....	54
III.2.5.2. Instrumentos de planeación.....	56
 CAPITULO IV. Formas de Asociación Empresarial y Los Apoyos Institucionales, Alternativas de Competitividad.....	 58
IV.1. Empresas Integradoras.....	59
IV.2. Asociacionismo.....	61
IV.3. Subcontratación.....	63
IV.3.1. Modalidades de subcontratación.....	64
IV.4. Apoyos Institucionales.....	65
IV.4.1. Fondo de Desarrollo Económico y Social del Distrito Federal (FONDEFDF).....	65
IV.4.2. Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC).....	66
IV.4.3. Fondo para la Investigación y Desarrollo para la Modernización y la Tecnología (FIDETEC).....	68
IV.4.4. Centro para la Innovación Tecnológica (CIT).....	71
IV.4.5. Banco de tecnologías (BANCOTEC).....	74
IV.4.6. Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO).....	75
IV.4.7. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).....	76

	pag.
CONCLUSIONES.....	82
ANEXOS.	
I. El Proceso de Calidad.....	84
II. Fuentes de Financiamiento.....	89
III. Contrato de Asociación en participación	101
BIBLIOGRAFÍA.....	112

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El hombre, criatura social, puede existir en número tan crecido y alcanzar su actual situación de bienestar en virtud solamente de que vive en grupos, especializándose en el trabajo que desempeña y cambiando los bienes y servicios que produce, por otros bienes y servicios que requiere. Si los individuos pretendiesen bastarse a sí mismos, produciendo sus propios alimentos, vestidos y habitaciones, en el mejor de los casos su subsistencia sería paupérrima. En cambio cuando se unen los hombres en diversas empresas, aunando sus recursos y permutando los bienes producto de sus labores por los de otros individuos o empresas, se apoderan de un medio positivo de progreso.

Para obtener los mejores beneficios, hacer funcionar eficazmente los esfuerzos cooperativos, definir los servicios que puede prestar la empresa, poner en juego los elementos necesarios de producción, coordinar los trabajos y despertar en las personas que colaboran con la empresa el deseo de laborar en la conquista de los objetivos comunes, es necesario de hacer uso de la Administración.

La Administración es un proceso social. Es proceso porque comprende una serie de actos que llevan a conquistar objetivos. Es proceso social porque esa serie de actos se refiere primordialmente a las relaciones entre personas.

Ordinariamente todos tenemos alguna concepción del significado de la palabra administración; y prácticamente todos estamos conscientes, hasta cierto punto, de quien administra requiere de habilidades distintas a aquellas necesarias para hacer el trabajo que se pretende administrar. Así pues, una persona puede ser un empresario o un ingeniero competente, pero incapaz de administrar con éxito una empresa.

La mayoría de nosotros hemos visto o leído de algunas empresas que fracasaron no porque su dueño desconociera su campo profesional o técnico, sino por su incapacidad como administrador.

La diferencia más notable entre el trabajo de un administrador y de un técnico reside en el hecho de que este último como tal, hace trabajos específicos que se le han asignado. El administrador, en cambio, coordina las actividades de otros, no haciendo el trabajo directamente.

De acuerdo con lo anterior, y considerando que la civilización moderna requiere de la realización de obras, cualquiera que estas sean, a través de la cooperación de individuos, posiblemente la definición más acertada de administración es aquella que se define como "el hacer cosas a través de otras personas", en otras palabras "es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de los recursos materiales y los recursos humanos que integran una empresa".

Administrar no será únicamente saber la manera de hacer que otras personas ejecuten lo que un administrador desea que hagan; se deberá saber distribuir el trabajo en forma adecuada y conocer los resultados que deberán obtenerse, conocer aquello con lo que cada persona y cada grupo deberán contribuir y en qué forma se obtendrán los mejores resultados sin duplicación de trabajo o pérdidas de energía y recursos.

Ahora bien, para muchos "administrar no es otra cosa que tomar decisiones", definición que resulta parcialmente válida (la toma de decisiones es parte de la administración) porque la mayoría de los cursos de acción tomados por el administrador son, o deben ser, el resultado de decisiones: aceptar o rechazar un contrato, contratar a un nuevo empleado o adoptar una estrategia para la presentación de cotizaciones, como ejemplo.

Sin embargo, la definición dada con anterioridad también implica la toma de decisiones. El administrador debe decidir antes que nada lo que quiere que la gente haga; después debe decidir quién puede hacer cada parte del trabajo en la forma más adecuada para evitar el desperdicio de esfuerzos y de recursos; asimismo, asegurarse de que cada persona realiza un buen trabajo; por último, deberá decidir como coordinar todo el trabajo para alcanzar la meta común aceptada por las personas a quienes está administrando.

Podemos decir, entonces, que la administración es una interacción de actividades cuya coordinación nos permite realizar en la forma más eficiente un trabajo para lograr así una meta u objetivo.

Entendiendo los beneficios que puede traer la Administración a una empresa, es muy importante considerar la implantación de un sistema administrativo en el negocio, sin embargo, la realidad es que gran parte de nuestra planta productiva (sobre todo las empresas pequeñas) carece de ello y esto fundamentalmente se debe a una falta de cultura empresarial, generada por una serie de situaciones que posteriormente se analizarán.

En pleno siglo veinte, cuando en nuestro país se han emprendido una serie de reformas económicas, políticas y sociales que pretenden propiciar cambios profundos en estos sistemas, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MYPES), mismas que representan en número el 98% del aparato productivo nacional enfrentan una serie de problemas entre los cuales están la insuficiente cultura tecnológica, falta de financiamiento con intereses accesibles, escasez de mano de obra calificada, excesiva regulación burocrática, excesiva carga fiscal, etc., que han planteado una grave crisis en este sector lo que ha motivado la desaparición de un buen porcentaje de empresas en todas las ramas económicas de nuestro país.

En este ambiente los constantes retos que se enfrentan deben fundamentarse en la ampliación de la base empresarial que sustente el desarrollo sostenido, dentro de un

esquema de mayor equidad. Este objetivo se ha venido buscando por décadas a través de las MYPES, pero hoy existe la posibilidad de que este esfuerzo se articule dentro de un esquema más dinámico, debido a las transformaciones que realiza el país para lograr una integración competitiva a la economía globalizadora.

Una política orientada en esta dirección demanda un marco amplio que apoye a las MYPES para que puedan capitalizarse y con ello pasar de la economía de subsistencia hacia una etapa de integración de la economía moderna de modo que compita en el entorno internacional.

Los problemas que se comentaron en los párrafos anteriores también se reflejaron a las empresas que pertenecen a la industria de la construcción, por ejemplo: la reducción del número de empresas registradas en la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción pasaron de 18,049 en 1992 a 16,200 en diciembre de 1994¹; en el segundo trimestre de 1995² la industria de la construcción tuvo una reducción en su producción de 54.6%, la producción de las empresas medianas y pequeñas vieron reducida su producción en 71.52% y 55.75% respectivamente, debido a problemas mayores a los de cualquier sector industrial: incremento de los costos de los insumos, contracción en el mercado (falta de presupuesto federal para terminación de las obras), falta de financiamiento accesible, altas tasas de interés, etc.

Para que las empresas se mantengan en el mercado es determinante que sean competitivas; este es el tema central de discusión. Entendiendo la competitividad como la rivalidad existente entre empresas que se dedican a actividades similares y ofrecen productos en el mercado nacional e internacional y que compiten precisamente en calidad, precio, capacidad de producción (volumen de ventas), servicio al cliente, etc., y su objetivo final es el de lograr el máximo de ventas, que les permita la permanencia en el mercado y el crecimiento en el futuro.

La competencia en la construcción en nuestro país se centra frecuentemente en grandes volúmenes de producción de empresas gigantes y para las empresas de menor tamaño en la disminución de costos, estas estrategias de competitividad son válidas, pero habría que pensar en la estrategia de calidad y servicio al cliente que involucra a todos los integrantes del proceso y que pueden hacer a las empresas altamente competitivas.

Este trabajo tiene la intención de apoyar la discusión que hay en cuanto a la hipótesis para ayudar a ser competitivas a las MYPES y específicamente a las que pertenecen a la industria de la construcción; se plantean puntos interesantes y que han sido importantes en los resultados obtenidos en otras partes del mundo.

¹ Fuente: Periódico Reforma. Sección A, Negocios. jueves 11 de mayo 1995. Con datos de la CNIC.

² Informe Trimestral del Sector Formal de la Industria de la Construcción. Departamento de Economía y Estadística, CNIC. Agosto 1995.

Se manejan conceptos elementales que forman parte del proceso administrativo y que resultan relevantes para las empresas entre estos conceptos se encuentra: el empresario, su función y el compromiso de mantenerse en el mercado, la calidad y la relación que tienen los elementos que participan en ella como son: los proveedores, los competidores, los mismos clientes. Conceptos sobre tecnología, la importancia en la productividad y sus efectos en la calidad.

Haciendo un pequeño estudio de las condiciones internas y externas de la empresa se pueden detectar ciertas ventajas y oportunidades para la empresa a la que pertenecemos, o en su defecto alguna debilidad y a partir de este resultado podemos definir el camino a seguir de nuestra empresa, es decir plantear objetivos y estrategias dentro de un plan maestro.

Hace ya algunas décadas, el gobierno federal ha mantenido su preocupación por ayudar a la industria micro y pequeña por lo que ha promovido estrategias de asociación, de subcontratación o alguna forma de agrupación que procure que las empresas de este tipo puedan integrarse plenamente al mercado tan competitivo que se dio con la apertura comercial. Algunas de estas estrategias ya han tenido sus frutos en nuestro país como las asociaciones entre empresas como en el caso Del Monte o el caso Ghredha (empresa constructora) que se encuentran compitiendo en el mercado con buenos resultados, estos son otros puntos que en este trabajo también se comentan.

Se han tomado las experiencias de organismos preocupados de la situación de este sector importante de la economía nacional como es el caso de Nacional Financiera, Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas, Banco de Comercio Exterior, Secretaria del Trabajo y Prevención Social, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, etc., proponiendo algunas ideas que pudieran ayudara las MYPES, estas no son fórmulas mágicas, sino experiencias de empresarios en otros países que han funcionado satisfactoriamente y que en nuestro país se están aplicando buscando obtener resultados parecidos. Por ultimo se manejan conceptos de calidad pensando en una aplicación de la filosofía; algunos apoyos de tipo institucional para facilitar el acceso a financiamientos para transferencia de tecnología, capacitación etc.; diferentes formas de obtener financiamiento propio o bancario.

CAPITULO I.
LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA (MYPES)

CAPITULO I.

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MYPES).

I.1. POLÍTICAS DE PROMOCIÓN.

El desarrollo económico en México en este siglo esta vinculado a la aplicación de su capacidad industrial. La estrategia de industrialización seguida por nuestro país fue la sustitución de importaciones semejantes a las aplicadas en otros países, enfatizando el desarrollo del mercado interno, como paso intermedio para lograr una industrialización más amplia.

Uno de los problemas básicos de esta propuesta es que carecía de esquema de planeación que fijara metas precisas, por lo que se pensó que su promoción podría basarse en el apoyo que otorgara el sector publico (mediante el desarrollo de la infraestructura a través del gasto gubernamental, la provisión de insumos básicos a bajos precios a través de las empresas publicas y un esquema de subsidio) y la puesta en marcha de un sistema de protección, la combinación de ambos instrumentos otorgaría a los empresarios un margen de ganancia por arriba del nivel internacional, con lo que contaría con un mayor flujo de recursos para inducir fuertes inversiones en la industria.

En este esquema no se definieron áreas específicas de inversión sino que se utilizó un concepto mas genérico, "Industrias nuevas y necesarias". En este contexto, el enfoque de políticas de industrialización consistió en asegurar la demanda para los inversionistas. Desde el punto de vista de los empresarios, esta política fue muy redituable.

La hipótesis era que a niveles superiores de utilidad generarían mayor inversión, lo cual indicaría mayor integración. Sin embargo, el mercado no funciono según lo previsto; un sistema de precios mas elevados provoco la concentración del ingreso induciendo el consumo de las ganancias, obstaculizando el desarrollo económico de escala, e incrementando el costo de la producción.

Como el tamaño del mercado no creció al nivel esperado, los subsidios gubernamentales incrementaron el consumo de las utilidades y el monto del déficit gubernamental se aumento para mantener la demanda agregada a niveles compatibles con las metas de crecimiento, puesto que la inversión privada no creció con los niveles que se esperaba. En esta primera etapa la promoción de la MYPES estuvo a cargo de la banca de desarrollo, principalmente Nacional Financiera.

Durante los setenta, la política de sustitución de importaciones se modificó como resultado del incremento de los recursos financieros derivados del auge petrolero y fue precisamente en este periodo que se publicaron los primeros programas industriales (Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1978-1982).

Al iniciarse los noventa, se publicó un nuevo programa industrial (Programa de Modernización Industrial y de Comercio Exterior 1990-1994), cuyos objetivos primordiales eran:

- a) Promover el crecimiento de la industria a través de un sector exportador competitivo.
- b) Lograr un desarrollo industrial más equilibrado por medio de una mejor utilización de los recursos regionales.
- c) Aumentar el empleo en la industria y el bienestar de los consumidores.
- d) Apoyar al sector exportador.

De acuerdo a este programa la promoción se llevó a cabo mediante:

- a) La simplificación de procesos administrativos.
- b) Un proceso de desregularización.
- c) Una mejor infraestructura que propicie la descentralización.

Esta tendencia de buscar apoyo para la pequeña y microindustria se enfatiza en el Programa de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana dado a conocer a mediados de 1991 y que contempla los siguientes puntos:

- Apoyo a la Subcontratación.
- Promoción de la Creación de Uniones de Crédito.
- Apoyo Estatal para el Desarrollo tecnológico.
- Promoción a la Agrupación a través de Sociedades Limitadas de Interés Público.

Todo esto debido a las intensas transformaciones que sufre el país, para ello, la propuesta es aumentar el apoyo a la pequeña y micro empresa, con el fin de crear una estructura empresarial desde la base, que se interrelacione en forma más dinámica con la mediana y gran empresa. La organización industrial requerirá de un modelo mixto donde las grandes compañías se vean obligadas a subcontratar con la pequeña y micro empresa.

Estas empresas deberán observar un comportamiento más dinámico debido a que la Modernización exigirá constante innovación. Así, el desafío más importante consiste en modificar el esquema de producción de subsistencia por uno más especializado. Eso solo puede ocurrir si se dispone de un marco de apoyo más amplio, que permita introducir las transformaciones tecnológicas necesarias, para ello es necesario promover una selección adecuada de sectores estratégicos que contribuya a desarrollar micro y pequeñas empresas más competitivas.

I.2. PERSPECTIVA TECNOLÓGICA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Antes de los años setentas muy pocas MYPES eran consideradas como importantes y no tenían cabida ni inserción con otras empresas de mayor tamaño debido principalmente a las características de la producción en esos tiempos donde la producción era de grandes volúmenes debido al costo de la energía que era relativamente barata.

Los primeros indicios de participación de este sector se da en Europa, donde aparece como un sector importante en la producción de esos países. Empiezan los agrupamientos regionales de industriales, basados en las relaciones entre ellas; relaciones de producción de las empresas y entre las empresas, relaciones de organización y de nuevas formas de cooperación, la relación con su entorno, es decir, con los bancos, con los centros de investigación, etc.

Posteriormente las MYPES son empresas dinámicas con la aplicación de avances tecnológicos importantes, apoyados en centros de investigación y desarrollo. Ya no se produce igual, sino en la nueva modalidad de las relaciones de subcontratación tanto a nivel nacional como internacional. Aparecen nuevos métodos de organizar la producción, que son fundamentalmente la racionalización de los procesos, racionalización de los gastos superfluos, evitar pérdidas, concepto de una elevada calidad y la entrega a tiempo.

Existe una gran cooperación entre las empresas para buscar alternativas de crédito, oportunidades de mercado, información, etc. Redes de información profesionales basados en un enfoque sistemático de la competitividad, donde los éxitos empresariales se basan en el contexto o entorno de las instituciones de crédito, de las instituciones de enseñanza, instituciones de investigación y de desarrollo, instituciones empresariales y todo esto constituye un entorno benéfico.

Si se consideran estos elementos, resulta necesario afinar la política económica hacia este tipo de entidades, puesto que queda claro que el papel que han de jugar las micros y pequeñas empresas en el desarrollo de la economía internacional ha de incrementarse y sería irresponsable dejar que solamente el mercado fuera el que determinara la suerte de este tipo de entidades productivas.

Esto es verdad a nivel internacional, pero mas aun en los países en desarrollo, en donde el papel de estas empresas tendrá que ser incluso mucho mas importantes, puesto que adicionalmente a los factores encontrados en los países industriales se añade el que la demanda de empleo del sector formal de la economía es inferior al crecimiento de la fuerza de trabajo, lo que lleva al crecimiento del sector informal, en donde el desarrollo de estas empresas se da en condiciones sumamente precarias.

En este sentido, se puede argumentar que el empresariado en estos países se encuentra impactado por unidades productivas que generan un bajo valor agregado y, por lo mismo, se encuentran en dificultades para desarrollarse y obtener un perfil más competitivo frente a la globalización de la producción. El reto de los países en desarrollo es rescatar a este empresariado, de suerte tal, que en forma conjunta con las grandes empresas, formen redes empresariales que permitan elevar la productividad global de la economía y, promover el salto tecnológico a través del cual la genere un mayor valor agregado y con ello mejoren los niveles de ingresos.

Al finalizar este siglo, el desarrollo tecnológico ha cambiado la organización industrial y ha cuestionado los procesos de producción de grandes volúmenes de productos, basada en la influencia de la energía barata que caracterizaron al siglo XX, haciendo surgir un nuevo paradigma de producción en donde se ha optado por vigorizar la producción mediante una nueva organización, que rompa con la estandarización y busca utilizar al máximo la creatividad humana.

A esta nueva forma de producción se le ha denominado como "producción esbelta" y se refiere a una constelación de nuevas formas de organización dentro y fuera de la empresa, a una nueva visión de los trabajadores, de los clientes y del medio ambiente y a nuevas formas de entender cómo las tecnologías cambian y se mejoran.

La producción esbelta es una nueva forma de producir a menores costos, en menores tiempos, utilizando menos trabajo, logrando una mejor calidad, con mayor variedad, y con menores efectos adversos para los trabajadores, la salud y el medio ambiente, todo esto en un ambiente de rápido cambio y aplicación de los últimos adelantos

Los administradores de la producción esbelta han diseñado sistemas de producción que buscan la perfección desde el principio, evitando tiempos perdidos y desperdicio de materiales, utilizando trabajadores altamente calificados, los estimula a medir su propio desempeño.

Se ha encontrado que la clave de la producción esbelta es la nueva forma de organización. Hacia el interior de la empresa, la división del trabajo está regulada mediante equipos de trabajo que tienen funciones y tareas cruzadas, promoviendo que todos asuman responsabilidades y una mayor integración de los procesos.

La información es un elemento clave compartido en su totalidad por trabajadores altamente calificados, convirtiéndose así en el eje de la mayoría de la calidad y permitiendo una mayor flexibilidad en el sistema productivo. De esta forma, se da menor énfasis a la jerarquía y se promueve la corresponsabilidad, dando como resultado una mayor cooperación entre los trabajadores y la administración.

Hacia afuera de la empresa la producción esbelta se centra en entender y satisfacer las necesidades de los clientes, no en moldearlas o evadirlas como sucedería en la

producción de masa. Los proveedores y subcontratistas son parte de un equipo de producción, por lo que se les mantiene informados de los planes corporativos, se estimula que mantengan la competencia técnica y se les dan contratos a largo plazo que faciliten la inversión en capital humano y en tecnología.

De lo anterior se desprende que la clave de la producción esbelta es la organización, mas que la tecnología pues lo que importa es que facilita la administración de la información, a fin de aprovechar los avances de mejor forma.

La relación entre la gran empresa y la micro y pequeña no será de subordinación como en el pasado, sino que trabajaran en forma coordinada, en donde la innovación y la transferencia de tecnología no se dará de abajo hacia arriba, sino que habrá una retroalimentación horizontal. Es decir, círculos de producción que se retroalimentarán y buscaran alianzas estratégicas con sus competidores.

Se darán cadenas de productores en donde será menos importante el tamaño de la empresa y lo que importara será la calidad de los equipos de trabajo, de forma que sean capaces de entrar a una nueva dinámica de producción y de innovación constante. La capacidad para generar valor agregado será la clave de la nueva organización interempresarial. De esta forma se constituirán redes de grandes y pequeñas empresas, en la perspectiva de la innovación constante.

La eficiencia de una empresa depende básicamente de sus métodos de producción interna y de la administración. Sin embargo, dado que la empresa compra componentes de proveedores externos, su relación con los proveedores es un elemento esencial de la eficiencia. De esta forma, el precio, calidad, precisión en la entrega y duración del contrato son factores cruciales en la relación de la empresa-proveedores, determinados por el sistema de compra y contratación.

El sistema de subcontratación es un concepto que surgió en el tiempo de la segunda guerra mundial, con el fin de que las pequeñas industrias participaran en la producción de armas en una forma eficiente y de manera rápida, para lo cual el gobierno introdujo un sistema de fabrica prediseñada, en donde la empresa ensambladora proveía un cierto monto de ordenes a las fabricas que habían recibido materia prima y asistencia técnica. Este tipo de relaciones cooperativas tiene dos méritos: el primero compartir información; y el segundo compartir ganancias. Este marco hace que las dos partes quieran trabajar conjuntamente para beneficio mutuo mas que verse sospechosamente entre ellos.

La interacción de conocimiento y la acumulación de conocimientos entre las empresas son de vital importancia en estos sistemas. Estas asociaciones sirven como un medio de comunicación y una interrelación de planeación.

La condición para la micro y pequeña empresa para poder formar parte de estas nuevas redes de producción será su nivel de competencia y la posibilidad de poder aportar valor agregado en el proceso de la producción. Las empresas que no

puedan mantener este nivel de competitividad irán quedando rezagada en los espacios de subsistencia, o formando parte de la antigua estructura.

El problema que se plantea en esta perspectiva es que los países en desarrollo la mayor parte de la micro y pequeña empresas forman parte de los esquemas de subsistencia. En este sentido el reto es que estos países logren inducir un salto tecnológico en este tipo de empresas con el fin de que puedan incorporarse a las nuevas redes de producción.

1.2.1. ALGUNOS CONCEPTOS EN TORNO AL POTENCIAL TECNOLÓGICO¹

Para fines de estudio se considera que un proceso de innovación tecnológica es aquel que permite un crecimiento en el valor agregado por unidad producida con la misma dotación de insumos en una empresa.

El potencial de cambio tecnológico se puede definir como aquel proceso productivo que induce un salto tecnológico y puede ser medido de varias formas: el primer caso sería cuando se introducen mejoras en el proceso de producción, sin haber variado el producto en si mismo. Las mejoras al proceso implican no solo mejoras en el control de calidad sino que por lo general va acompañado de renovación de maquinaria, de revisión en los procesos administrativos, integración de grupos de trabajo, sustituyendo el trabajo individual aislado.

El segundo caso esta relacionado con innovaciones en el producto, diseño o a través de la diversificación de líneas de producción, coincidiendo con la adquisición de maquinaria y equipo.

El último caso es un elemento vinculado a los dos anteriores, pero que dada su importancia de su contribución a la innovación tecnológica es pertinente diferenciarlo, y es el que se refiere a los mecanismos de información, puesto que la información en redes hace mas factible que se realicen mejoras en el proceso de producción, o bien el diseño del producto o la diversificación de líneas de producción.

Así de esta forma podemos resumir las tres grandes áreas de potencial de cambio tecnológico de la siguiente forma:

- a) Control de calidad e ingeniería del proceso.
- b) Innovación en el producto y los procesos de producción.
- c) Vinculación de los empresarios a redes de información.

Dentro de la perspectiva general de las ramas con potencial de cambio tecnológico, se requiere de un proceso general de modernización en donde algunos segmentos

¹ Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa. Clemente Ruiz Duran, Mitsliro Kogami Nacional Financiera 1993

estén vinculados mas con la micro y pequeña empresas que con las grandes y medianas.

Otro problema para el crecimiento de la micro y pequeña empresa deriva de la falta de un financiamiento adecuado llevándolos a un tope de crecimiento, por lo que sus niveles de inversión dependen del margen de utilidades. Las dificultades existentes les impiden el acceso a recursos externos limitando sus expectativas a mayores niveles de apalancamiento.

En una encuesta (misma referencia del tema) realizada a micro y pequeñas empresas en la ciudad de México se encontró que: parte de sus utilidades las empresas las utilizan para inversión en maquinaria y equipo o expansión de la planta; las empresas financian con recursos propios la adquisición de activos fijos y utilizan limitadamente a la Banca Comercial por tramitación excesiva y por alto costo del dinero; las empresas financia con recursos propios su capital de trabajo y utilizan limitadamente los créditos gubernamentales por desconocimiento de su existencia, del tipo de programas; de los procedimientos y por el exceso de tramites.

Las empresas consideran que son competitivas internamente y el 74% opina que también lo son externamente.

El 51% realiza normalmente control de calidad, el 20% con instrumentos de precisión, lo cual da en promedio una tasa del 6% en promedio de defectos; el 68% revisa regularmente sus inventarios.

Por lo que las empresas consideran que la causa básica de su competitividad deriva de la buena calidad, el diseño y los bajos costos.

El potencial tecnológico de las MYPES se encuentra ubicado en los siguientes puntos claves (según la misma encuesta):

- Selección adecuada de materias primas.
- Control de calidad .
- Promoción y adaptación a las nuevas tecnologías.
- Mejora en los procesos de producción.
- Capacitación para la calidad.

Sin embargo si se da la atención debida a las áreas claves señaladas con anterioridad se pueden dar lugar a mejoras substanciales en términos técnicos, de forma que se puede impulsar el salto tecnológico requerido para ser competitivo en un esquema globalizador y de apertura en la que México esta inmerso.

Los resultados de la encuesta a las tres ramas industriales contrastan con lo que ha sido la política de apoyo al adelanto tecnológico en los países en desarrollo, que ha estado orientada fundamentalmente hacia el desarrollo del producto, dando un lugar secundario al desarrollo de los procesos. Esto ha llevado a que los centros de

innovación tecnológica estén orientados fundamentalmente a impulsar prototipos o a la generación de productos, sin que se haya establecido una búsqueda sistemática de la forma de como impulsar la tecnología a nivel del proceso.

Reorientar la estrategia de impulso al desarrollo tecnológico no será fácil, puesto que implicara modificar desde la concepción misma como han sido creadas las instituciones de ciencia y tecnología en los países en desarrollo, hasta la forma en que están organizadas internamente y la manera de como se vinculan con la industria.

Un punto básico es que exista una política macroeconómica que no limite el crecimiento de la demanda, puesto que esto bloquea las posibilidades de reestructuración productiva de las empresas

Finalmente, dentro del marco macroeconómico se requiere de una reforma permanentemente del sector financiero, de tal suerte que se puedan acceder y disponer de recursos por parte de la MYPES. En este sentido, es necesario multiplicar los intermediarios financieros, de forma que alcancen a los mas pequeños de los productores y con ello evitar que se tenga que recurrir a los mercados informales, los cuales mantienen tasas de interés demasiado altas.

CAPITULO II.
CULTURA EMPRESARIAL

CAPITULO II.

CULTURA EMPRESARIAL.

II.1. PARTES INTERESADAS EN UNA EMPRESA.

El mundo moderno nos ofrece opciones para tomar ventajas de las oportunidades, disponemos de mas fuentes para encontrar personas dispuestas a colaborar con los empresarios en el logro de sus objetivos.

Usualmente los empresarios sienten que la marcha, el desarrollo y el progreso de su empresa es una carga que solamente de él depende, sin embargo al analizar la empresa como un organismo que existe en un entorno formado por empleados, proveedores, clientes, funcionarios bancarios y hasta organismos gubernamentales nos damos cuenta de que hay personas que de una manera u otra, esperan algo de la empresa. Por lo tanto dichas personas están interesadas en que la empresa se desarrolle exitosamente.

Veamos un ejemplo:

¿Quiénes dejarían de ganar si una empresa constructora desapareciera por razones desconocidas, a pesar de ser un buen negocio?

- Los clientes que hacían uso de sus servicios, dejarían de contar con una empresa que proporcionaba, buen trato, calidad en su trabajo, costo justo y tiempo de entrega.
- Los proveedores perderían un buen cliente quien les compraba una buena cantidad de materiales y les pagaban puntualmente.
- El gobierno dejaría de recibir algunos ingresos por concepto de impuestos, licencias, permisos, etc.
- El banco con el que trabaja la empresa perdería los atractivos depósitos que realiza diariamente la empresa y los fondos que probablemente serían retirados de emergencia.
- Los trabajadores de la constructora, desde el gerente hasta los obreros, perderían su fuente de trabajo y las perspectivas de desarrollo que tenían en ese lugar.
- El empresario y su familia naturalmente perderían beneficios económicos y tranquilidad emocional.

Es importante notar que las partes interesadas en la empresa son mucho mas de las que se ven a simple vista. El grado de interes y el número de interesados refleja la

importancia de la empresa. Para comprender mejor la idea, tomemos de nuevo el ejemplo.

Si nadie extrañó la desaparición de la constructora; los proveedores no se afligieron, pues la constructora no era un buen cliente; el banco ni se dio cuenta del cierre de la constructora, pues habían cancelado sus créditos por incumplimiento; los trabajadores no los resintieron, pues había problema de pago, y se dieron a la traera de buscar un nuevo empleo.

Para este ejemplo, la empresa constructora no era una empresa importante, porque había pocas partes interesadas en ella. Es decir, pocos fueron los que perdieron algo con su desaparición.

Así, identificar las partes no sirven solo por curiosidad sino como un indicador de la importancia de una empresa.

A guisa de ejemplo, podríamos plantear algunas ideas acerca de lo que esperaban algunas personas interesadas en la empresa.

- Los clientes podrían esperar que su obra cumpliera con la calidad establecida, el tiempo marcado para la entrega se cumpla, que el trato que le de el contratista sea cordial y amable, que el precio pactado se respete y sea el justo y que el trabajo tenga una garantía.
- Los proveedores podrían esperar pagos a tiempo, pedidos oportunos, cumplimiento de los acuerdos, devoluciones justificadas, etc.
- Los organismos gubernamentales podrían esperar respeto a los diferentes reglamentos, el cumplimiento oportuno y honesto de las obligaciones fiscales, la colaboración con la comunidad, la generación de fuentes de empleo, etc.
- Los accionistas podrían esperar cuentas claras, dividendos adecuados, participación de la toma de decisiones, etc.
- Las instituciones financieras podrían esperar pagos de los compromisos contraídos en los plazos fijados, el cumplimiento de las condiciones para el otorgamiento de créditos, la "fidelidad" a cambio de los servicios otorgados, etc.
- Los competidores podrían esperar lealtad en la competencia, respeto de acuerdos, apoyo para gestiones comunes, etc.
- Los trabajadores de la empresa podrían esperar una remuneración justa, perspectivas de desarrollo, capacitación, buenas condiciones de seguridad, higiene, buen trato, participación en la toma de decisiones, etc.

Estas son solo algunas ideas del porque las partes podrían estar interesadas en la empresa y solo mediante el análisis particular de cada uno de los casos podremos

saber con exactitud las causas por las cuales muestran su interés. Lo verdaderamente importante de esto es que se pueda conocer a la empresa y su entorno, para valorar si la empresa está ofreciendo lo suficiente a las "partes" para seguir manteniendo el interés.

II.2. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA EXITOSA.

De lo antes analizado se desprenden las características que una empresa debe tener para poderlas considerar como una empresa con éxito.

- Una empresa es **legítima** cuando para satisfacer las expectativas de las partes interesadas lo hace dentro del marco de la ley.
- Una empresa tiene **equidad** si distribuye con justicia los beneficios que le corresponden a cada una de las partes interesadas.
- Una empresa tiene **estabilidad** cuando satisface de una manera consistente en el presente las expectativas de las partes interesadas y está en condiciones de seguirlo haciendo en el futuro.
- Una empresa tiene **potencial** cuando logra la buena disposición de todas las partes interesadas para afrontar nuevos retos.
- Una empresa es **rentable** cuando hace correctamente lo que tiene que hacer y, como consecuencia, satisface las expectativas de todas las partes interesadas.

Una empresa exitosa sin importar el tamaño, debe tener todas las características mencionadas con anticipación.

II.3. MOMENTO DE CAMBIO DE UNA EMPRESA

Es muy importante detectar el momento en el cual las empresas tienen que cambiar. Los cambios no deben realizarse para seguir tendencias de la moda o para darse gusto personal, deben realizarse para anticiparse a las amenazas competitivas y para responder al conjunto de circunstancias que podrían ser perjudiciales para la empresa.

Pongamos un ejemplo:

La constructora "Marte" por muchos años se ha dedicado a la construcción de casas habitación, el trabajo que realizaba era muy reconocido por sus clientes, la calidad de las casas nunca fue cuestionada, la entrega se realizaba siempre en el tiempo acordado, sin embargo, los procedimientos que utilizaba para la construcción eran métodos tradicionales, del tipo artesanal, prácticamente el equipo que utilizaba era

nulo. Uno de sus clientes para el cual trabajaba de repente contrato a otra empresa que le construía en tiempos mas cortos y a un costo mas bajo y de esta forma fue perdiendo trabajo. La razón principal era que esta constructora utilizaba maquinaria para la fabricación del concreto, equipo para las excavaciones, para la compactación, los métodos administrativos que utilizaban se apoyaban en computadoras, lo que hacia que sus costos fueran menores y el servicio al cliente en cuanto a calidad y tiempo también fueran mejores.

La constructora "Marte" viendo este problema procedió a implantar medidas para el cambio, los cuales no fueron radicales, hay que mantener la tranquilidad y hacer un plan de mejoramiento gradual, dentro de los cuales estaba, el cambio de los métodos tradicionales de construcción, con la introducción de maquinaria, la incorporación de sistemas de administración y planeación computarizados y la búsqueda de mejores costos que los de la competencia.

Este ejemplo muestra la necesidad de conocer las condiciones reales de nuestra empresa y las causas que originan el decremento del trabajo, así podemos identificar la situación en la que se encuentra nuestra empresa y si es necesario un cambio y cual seria el cambio adecuado, existen tres tipos de momentos en los cuales se tendrían que realizar cambios:

CAMBIOS POR ANTICIPACIÓN.

Estos cambios deben plantearse cuando hay indicios de que los resultados esperados pueden ponerse en riesgo, aunque no existe todavía problemas reales importantes, es el momento de iniciar un cambio por anticipación. Un ejemplo de esto seria la apertura comercial, el TLC, en donde las empresas debieron hacer cambios antes de que el tratado se pusiera en marcha.

Estos cambios se deben realizar en forma gradual en área donde es alta la probabilidad de éxito. Es importante involucrar en los esfuerzos del cambio no a toda la organización sino a aquellos elementos que mejor comprendan la necesidad de cambiar y que este bien dispuestos a colaborar. El empresario puede participar, pero dando mayor participación a las personas adecuadas sin que descuiden su responsabilidad.

CAMBIOS POR REACCIÓN.

Cuando se resta importancia a ciertos indicios o señales de peligro para la empresa y se emprenden acciones solo hasta que los problemas están encima. Es probable que no se produzcan los cambios por anticipación, puesto que se cree que los problemas son pasajeros. Los cambios por reacción se dan con mas frecuencia que los de anticipación por la marcada existencia de la resistencia al cambio.

Aunque el cambio tiene lugar cuando los problemas están presentes, todavía se realiza oportunamente. El ejemplo seria el momento que estamos viviendo ante el TLC y la emergencia económica que vive el país (1995). Para este tipo de cambios,

se requiere firmeza y constancia para evitar regresar a la problemática. Todos los esfuerzos deben concentrarse en la solución de los problemas, poniendo especial atención en los recursos críticos que mas puedan favorecer a impedir las acciones necesarias para conseguir los cambios deseables.

Es indispensable la participación y el compromiso del empresario y de las personas involucradas en el problema. Se deben establecer nuevas responsabilidades y formas de hacer el trabajo para evitar la repetición del problema.

CAMBIO POR CRISIS.

Este tipo de cambios son originados por problemas tan graves que generalmente ya no pueden solucionarse. A pesar de la urgencia se debe reflexionar con serenidad sobre cuales son los aspectos que prioritariamente deben ser cambiados y tomar decisiones con firmeza, en este momento es vital ganar tiempo para solucionar la crisis.

Generalmente los elementos determinantes para salir de la crisis se encuentran fuera de la empresa. Por ello, los esfuerzos deben dirigirse a persuadirlos y a negociar para lograr apoyo, recursos y tiempo, tan necesario en ese momento.

Es conveniente elaborar un plan que resulte atractivo en términos de los beneficios futuros que puedan recibir las partes interesadas que presten ayuda. Es preciso ganar aliados externos e internos y mantener informados a todas las partes. También puede resultar de gran ayuda, hacerse asesorar por alguien que pueda ver el problema mas objetiva y fríamente, sin estar involucrado emocionalmente.

Ante la situación que vive nuestro país podríamos afirmar que un gran numero de empresas, no solo, pequeñas y medianas, manufactureras y de servicios, se encuentran en este momento de cambio.

II.4. LOS EMPRENDEDORES O EMPRESARIOS.

Una gran numero de dueños de MYPES, se ven en la necesidad de hacer un poco de todo: invertir, administrar, comprar, pagar, etc. y, abrumado por tantas cosas que hacer, se olvidan de ser empresarios.

¿Cuales serian las funciones mas importantes de un empresario? ¿Un empresario debe estar realmente en todo? Para dar respuesta a estas preguntas pongamos un ejemplo:

El ingeniero Juárez dueño de una pequeña empresa constructora, inicio hace unos cuantos años, y como la gran mayoría de los dueños de pequeñas empresas, le toco hacer prácticamente de todo. En un principio se pudo contratar con algunas empresas que le requerían inversiones pequeñas, por lo que le era posible cumplir con los compromisos; en estos trabajos él podía realizar el seguimiento de los mismos, es decir, él hacia el análisis de costo de la obra por realizar, contrataba a la

gente, supervisaba los trabajos de construcción, realizaba las estimaciones, compraba los materiales, pagaba al personal, etc., todo esto con la ayuda de su sobrina que era secretaria y con un amigo que estaba estudiando ingeniería.

Con el tiempo, se fue acreditando y los volúmenes de obra que tenía fueron creciendo, por lo que se vio en la necesidad de contratar a más gente, el mismo se dio a la tarea de buscarlos, seleccionarlos, controlarlos, capacitarlos y supervisarlos. Claro que poco a poco dejó de realizar las estimaciones, las compras de materiales, el transporte de los mismos, pagar al personal, cambiándolas por las actividades de capacitación y supervisión de los trabajos, ya que quería asegurarse de que los trabajos estuvieran bien hechos.

El ingeniero Juárez como muchos empresarios, se sentía obligado a estar en todo, y naturalmente esto exigía una gran cantidad de energía y tiempo. A este tipo de actividades que el ingeniero Juárez realiza se llaman "**roles funcionales**".

Los roles funcionales que con mayor frecuencia realizan los empresarios en la construcción son:

- Accionista o inversionista
- Busca obtener Obra
- Calculista
- Residente
- Encargado de Compras
- Encargado de personal
- Supervisor, etc.

Pero todas estas tareas que en un determinado momento son muy válidas y necesarias, empero, llegan a consumir una gran cantidad de tiempo y energía y, a veces, parece que se convierten en la razón de ser del empresario.

Sin embargo, todas esas tareas que hemos llamado "**roles funcionales**", son medios de los que se vale el empresario para darle forma a ciertas inquietudes o actitudes básicas que llamaremos "**roles vitales**". Los roles vitales no son actividades o tareas concretas que el empresario realiza, sino **actitudes o tendencias a actuar en determinada forma**.

Se puede decir que el éxito de una empresa depende en gran medida de la manera en que el empresario desempeña sus "roles vitales". Así, un buen empresario es :

- Visionario
- Emprendedor
- Concertador
- Equilibrador
- Innovador

Si el ingeniero Juárez y muchos otros empresarios dedicaran todo su tiempo a realizar tareas de construcción, de compras, de cobranza, de administración, etc., y

descuidaran sus roles vitales, correrían el riesgo de convertirse en obstáculo para el crecimiento de su empresa, pues ellos son la principal fuerza impulsora. Veamos brevemente cada uno de los roles vitales para comprender mejor.

VISIONARIO. Un empresario descubre oportunidades de hacer negocio y comunica sus ideas a las personas indicadas para obtener su apoyo, analiza las posibilidades probables y obstáculos, encuentra la manera de solucionarlos y visualiza la forma en que tendrá más posibilidades de éxito.

EMPRENDEDOR. Cuando descubre posibilidades de negocio, trabaja para hacer realidad esas oportunidades y, mediante un esfuerzo constante, lograr que el negocio se establezca y se fortalezca. En otras palabras no es soñador es una persona que pone todo su esfuerzo para concretar ideas y proyectos.

CONCERTADOR. Es capaz de integrar puntos de vista diferentes y de conseguir la buena disposición de todas las partes interesadas para sacar adelante a su empresa.

EQUILIBRADOR. Esta siempre atento a la forma en que funcionan todas y cada una de las partes que tienen que ver con el desarrollo de la empresa, de manera que puede mantener el equilibrio adecuado entre todas ellas. El equilibrio implica también balancear adecuadamente el presente con el futuro.

Si el empresario solo se preocupa de hacer planes, descuida las acciones que se necesitan para afrontar con éxito el presente. Si, en cambio, solo le da importancia a los compromisos presentes, es probable que en un futuro próximo se le acaben esos compromisos y, aunque tenga mucho que ofrecer, no tenga a quien ofrecerlo.

INNOVADOR. Imagina, crea y comunica nuevas formas de hacer las cosas. Es innovador desde el momento que planea su negocio con características que lo hacen diferentes a otros, también es innovador cuando introduce cambios en su empresa que ayudan a producir más, a mejorar la calidad, a reducir los tiempos de producción, a prestar mejor un servicio, a conseguir mejor las metas que se propone.

La mayoría de los empresarios que han creado sus negocios, y los mantiene vigentes, realizan sus roles vitales adecuadamente. Lo importante es que el empresario desempeñe sus roles, haciendo énfasis en aquellos en que, dependiendo del momento o necesidades del negocio, sean más importantes.

Hay que tener presente que se puede llegar a delegar la mayoría de los roles funcionales, pero nunca puede dejar de lado ni uno solo de los roles vitales.

Con lo anterior no se quiere decir que los roles funcionales no son importantes, debemos tener presente que los roles funcionales surgieron como una necesidad, y no como un fin de sí mismos. Por ejemplo, el ingeniero Juárez quien inicia su negocio y hace los presupuestos, realiza las compras, etc., lo hace porque está desarrollando un rol vital; está siendo **emprendedor**. Si no lo hiciera, tal vez su

empresa no existiría. Pero si es visionario, pronto se dará cuenta de que su participación podría ser más valiosa, en la búsqueda de nuevas oportunidades, y para aprovecharlas tendrá que ser también innovador, concertador, equilibrador. Cada empresario debe saber que roles funcionales puede realizar en su empresa según sus aptitudes, pero lo que si se puede afirmar es que, de alguna manera, tiene que poner en práctica todos sus roles vitales.

Algunas cosas a las que un empresario debería de dedicar su tiempo, para garantizar un buen futuro para su empresa podrían ser los siguientes.

- Averiguar que es lo que los clientes actualmente esperan de la empresa y si están satisfechos o no con los servicios que obtienen de ella.
- Conseguir información acerca de nuevas tecnologías y herramientas que puedan ayudar a hacer los trabajos de una forma mas eficiente.
- Empezar a planear el próximo año o ciclo de trabajo.
- Buscar medidas practicas para dar un apoyo mas eficiente al personal, con el fin de que realice mejor sus labores.
- Promover nuevas relaciones para la búsqueda de obtención de nuevas obras.
- Búsqueda de canales de información que nos permitan ver el futuro cercano en cuanto a los posibles problemas a que se pudiera enfrenta nuestra industria.

En resumen, el empresario al desarrollar sus roles vitales trabaja por la existencia presente y futura de su empresa, por el crecimiento de la misma, participando en los roles funcionales y teniendo siempre presente y como base los roles vitales.

II.5. COMO PREPARARSE PARA INICIAR UNA EMPRESA.

Los empresarios y directivos mexicanos (los niveles gerenciales) en nuestro país han sido capacitados en diversas técnicas como: administración por objetivos, calidad, productividad, etc., sin embargo, los resultados deseados no se logran. Es decir, se tienen los conocimientos, mas no un esquema que permita su aplicación.

Una buena administración en la empresa deberá definir los principios, filosofías y herramientas necesarias para el cumplimiento de su misión. Una vez establecida la misión, se deberán definir los objetivos que la empresa debe seguir para lograr un constante mejoramiento.

La piedra angular de todo sistema económico donde se permite el libre comercio es la empresa privada; esto significa que los negocios tienen la libertad de organizarse y operar para obtener una ganancia y, funcionar en un sistema competitivo y que la

intervención gubernamental se limitara a un papel de reglamentación. Muchos de los bienes y servicios que normalmente consumimos son responsabilidad de la empresa privada no del gobierno.

II.5.1. EL INICIO DE UNA EMPRESA.

El inicio de un negocio es por mucho mas difícil que su compra. Independientemente del tipo de negocio que se seleccione, habrá que llevar a cabo ciertos preparativos. Estos incluyen el desarrollo de un plan de negocios, la obtención de los recursos necesarios y la selección de la localización adecuada.

El desarrollo de un plan de negocios ha demostrado ser una herramienta extraordinaria para cualquier prospecto de empresa. Para eliminar de este proceso tanto problema como sea posible el empresario deberá seguir una serie de pasos lógicos como son:

- a) Hacer explícito el compromiso para entrar a los negocios por propia cuenta.
- b) Analizar sus fuerzas y debilidades, poniendo particular atención en la experiencia, conocimiento e interes.
- c) Escoger el producto o servicio que mejor responda a sus intereses. Es muy importante definir el área de la construcción a la que se va a dedicar la empresa, si se dedicará la construcción en general, si se tiene la capacidad para ello, si se dedicara únicamente a las instalaciones o a una área en específico (electricidad, agua potable, gas, etc.).
- d) Investigar el mercado del producto o servicio. Es importante destacar que, en la actualidad la empresa debe apoyarse en la mercadotecnia para alcanzar ventas que le permitan obtener una justa utilidad, así como lograr la satisfacción del cliente y dejar un beneficio social. La administración de una empresa no debe considerarse solo como productor de artículos y servicios, sino como proveedor de valiosos satisfactores capaz de crear mas clientes.

Así consideramos a la mercadotecnia como un proceso de análisis de oportunidades, de elegir objetivos, de formular estrategias, de hacer planes y de llevar a cabo la realización y control de actividades comerciales, en función de regular el nivel y el carácter de la demanda, en forma tal que ayude a la empresa a lograr sus metas.

- e) Pronosticar las ventas para los siguientes tres años.
- f) Seleccionar el lugar adecuado para la ubicación de la empresa.
- g) Desarrollar un plan de producción.
- h) Desarrollar un plan de mercadotecnia.
- i) Desarrollar un plan organizacional.

- j) Determinar la forma legal de constitución de la empresa, destacando si será persona física con actividad empresarial, sociedad anónima, etc.
- k) Preparar el sistema contable que incluya el tipo de registros que se deberá llevar.
- l) Consultar si se necesita seguros y fianzas y a quien se deberá recurrir en caso de necesitarlos.
- m) Desarrollar un plan financiero que incluya: Un presupuesto de efectivo para tres años. Identificar cuánto dinero se necesitará antes de abrir el negocio y las entradas y salidas una vez en marcha.
- n) Escribir un resumen del plan de negocios, enfatizando su propósito y compromiso.

Un plan de negocios como el anterior cumple con varios objetivos. Entre ellos, ayuda a los involucrados a detectar los aspectos fundamentales del negocio y a identificar posibles riesgos, sirve de documento base ante las instituciones financieras para la negociación de créditos, sirve de guía para el desempeño, y genera respeto y credibilidad para el proyecto.

Básicamente, las empresas obtienen recursos de dos fuentes: de los dueños y de terceras personas. El dinero que se invierte en el negocio es el capital, perteneciente al empresario con la finalidad de obtener un beneficio futuro, ya sea como utilidad, dividendos, incremento en el valor de la empresa, u otros.

El capital puede provenir, incluso, de otras personas o instituciones distintas a los dueños, pero que están dispuestos a invertir en la empresa ante las expectativas de recibir un buen rendimiento por su inversión. A los recursos que aportan terceras personas, independientemente de su origen, le causa a la empresa una deuda, y es dinero que esas personas aportan con la expectativa de recuperarlos en un futuro, más un beneficio adicional por haberlo prestado, en forma de interés.

Existen diferentes fuentes de deuda como son: proveedores, bancos, arrendadoras, empresas de factoraje, uniones de crédito, prestamistas, etc., y se distinguen unas de otras, básicamente por el tipo de préstamo que otorgan, así como por los plazos y las tasas de interés cobradas (ver anexo II).

La selección del lugar para el negocio es también una decisión importante, aunque el grado de importancia varía en función de la naturaleza del negocio.

II.6. LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

Han tenido que transcurrir muchos años y, gracias a las experiencias acumuladas se puede decir en la actualidad que una buena opción para que las empresas sean competitivas es la calidad. A esta estrategia se le ha llamado de diferentes formas Calidad Total, Liderazgo de Calidad, etc.

En este trabajo se denotará como Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC), para describir la esencia de la calidad y que de la mejor manera se vea reflejada en las empresas, para hacerlas competitivas a lo largo del tiempo.

La finalidad por la que se inicia un negocio o una empresa es variada, desde quienes buscan una seguridad para el futuro, quienes buscan crear fuentes de empleo, quienes pretenden ayudar a la comunidad, etc., pero, al iniciarse un negocio existe una motivación común: que produzca beneficios económicos.

¿Para que se utilizaran esos beneficios? esa pregunta la responderá cada empresario, pero lo cierto es que una empresa o negocio solo sobrevivirá por sí misma si produce beneficios económicos.

Por otro lado para generar beneficios económicos, se tiene que ser competitivo en el mercado. Es decir, la empresa se tiene que mantener viva, satisfaciendo las necesidades de todas las partes interesadas y debe tener el potencial de seguirlas satisfaciendo en el futuro, pero en principio debe satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, pues de ellos provienen los recursos económicos que dan vida a las empresas y que permiten satisfacer las expectativas de los demás clientes.

Una empresa puede satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes, cuando les da servicio o productos de calidad, así, todos los esfuerzos de la organización, deben orientarse hacia esa satisfacción, desde el diseño mismo, la producción de los bienes o la prestación de servicios y la administración de los servicios necesarios.

Debido a su poder o autoridad y a la posición que tiene el director o empresario dentro de la organización, es el único que puede ejercer un liderazgo efectivo sobre la empresa como un todo y asegurar la participación efectiva de todos los miembros de la organización para satisfacer a los clientes y las partes interesadas. Sin el liderazgo del empresario es muy difícil dar seguimiento a la implantación del PMC.

Para la creación de un PMC sólido se necesita el compromiso de todos ya que se necesita involucrar a las personas desde la planeación, pues estas pueden identificar muchas áreas de oportunidad y proponer mejoras específicas y realistas, el que las propuestas provengan de ellas hace más sencilla la integración en el compromiso de realización de las mejoras necesarias.

Con la finalidad de asegurar que las obras que son asignadas a la empresa efectivamente sean las que el cliente necesita, es necesario concebir a la empresa no como un conjunto de áreas o departamentos aislados e independientes, sino como una **cadena de procesos productivos**, en donde los "productos" de un proceso se convierten en "insumos" del siguiente. De esta forma, cada proceso se convierte en "proveedor" del siguiente y en "cliente" del anterior.

Como la clave es que el cliente (aunque sean internos) reciba los productos o servicios que necesitan y esperan, entonces se garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente final. Para que esto ocurra es preciso **involucrar a todos los eslabones de la cadena.**

Se puede comentar brevemente algunos de los principales beneficios que se podrían tener si se implanta el PMC en una empresa.

BENEFICIOS DE OPERACIÓN: Reducción de errores, de desperdicios, de ciclos de procesos, de tiempos en los ciclos, en el tiempo de entrega, de reparaciones, de costos, incremento en la calidad de los productos y servicios, incremento en la productividad.

BENEFICIOS ADMINISTRATIVOS: Aprovechamiento del conocimiento, energía y voluntad de todos los que forman la empresa; rapidez en la toma de decisiones; flexibilidad para el cambio; rapidez en la introducción de nuevas tecnologías.

BENEFICIOS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO: Satisfacción y orgullo por el trabajo; mejores relaciones internas; mejor calidad de vida; arraigo en los empleados; creación de empleos.

BENEFICIOS EN LA RELACIÓN CON EL ENTORNO: Confiabilidad en los proveedores; fidelidad de los clientes; incremento en la participación en el mercado; retorno sobre la inversión.

Reestructurando los enunciados anteriores la aplicación de la estrategia de calidad quedaría de la siguiente forma:

Al mejorar la calidad hay menos reparaciones, menos errores, menos retrasos, menos devoluciones y un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa (maquinaria y materiales). Todo esto impacta en el costo, que lo hace disminuir.

Al disminuir los costos y aumentar la calidad, mejora la productividad. Al mejorar la productividad, con productos y servicios de calidad y bajo precio, se garantiza la permanencia y mayor participación en el mercado.

Una mayor participación en el mercado hace posible mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a la empresa y se crean nuevos empleos. Con todo lo anterior, se logra un gran rendimiento sobre la inversión y, se consigue ser **competitivos.**

II.6.1. PRODUCTIVIDAD.

La productividad significa producir más con los mismos recursos; para ello, debemos revisar cada una de las tareas que realizan tanto los empleados como los directivos;

por ejemplo, en el área de producción o en el manejo de inventario del almacén se pueden minimizar desperdicios; y cuando una maquinaria no funciona bien o un trabajador no está efectuando correctamente su trabajo, buscar las causas y corregirlas, así podremos minimizar las fallas y aumentar la productividad.

Eficiencia significa hacer las cosas bien, en el menor tiempo posible sin cometer errores: por ejemplo: un oficial albañil cuyo rendimiento diario debe ser de 6 m² de tabique, al final de la jornada los tiene terminados y sin errores, esta siendo eficiente.

Por otro lado, la eficacia que es hacer las cosas que se tienen que hacer, pongamos un ejemplo: El operador de un cargador frontal, que tiene la maquinaria funcionando por el tiempo de su jornada, esperando tener un movimiento de tierras de 150 m³/hora, este operador cumple con el tiempo de su jornada, hace los ciclos esperados y llenando el "cucharón" las veces necesarias para producir 150 m³/hora pero, realmente el material cargado fue únicamente de 110 m³/hora, por lo que no esta siendo eficaz.

¿Cuántos obreros y la maquinaria tienen momentos en los que no hay nada que hacer? ¿qué tan frecuente es esta situación?. Posiblemente estos problemas se presentan porque la calidad del trabajo que realiza cada empleado no estuvo bien calculada y, haciendo una revisión de las tareas de nuestro personal, podremos minimizar el tiempo ocioso en las horas de trabajo.

La calidad no afecta sólo al área de producción sino abarca todas las actividades de la empresa y, en este sentido es integral.

Calidad en los sistemas administrativos.

Calidad en la comercialización.

Calidad en las relaciones con la comunidad y servicios.

Calidad en los proveedores.

Calidad en la producción.

Calidad en el servicio.

Como podemos observar la calidad se da en todas las relaciones que se establecen con nuestra empresa.

II.7. LA TECNOLOGÍA.

Estamos acostumbrados a asociar la palabra tecnología con maquinaria, equipo o sistemas muy avanzados, costosos y, seguramente, complicados. En realidad, el término tecnología proviene de "techne", palabra griega que significa "conocimiento útil", "actitud organizada".

La búsqueda de tecnologías adecuadas para las empresas es una de las actividades importantes a las que se deben de abocar los empresarios. Pensar en aplicar

tecnologías a los procesos productivos no es tarea fácil, hay que pensar en varios factores dentro de los cuales están los costos, el mantenimiento (disponibilidad de refacciones en el país), vida útil esperada, que sea adecuada a la ideología de los usuarios, resistentes, entre otras.

La tecnología se adaptara a los procesos, siempre pensando en el incremento de la producción, mejoramiento de la calidad de los productos terminado y la entrega a tiempo, es decir, competitividad.

La tecnología es el modo de hacer las cosas; es el conjunto de procesos, fórmulas y materiales inventados por el hombre, que contribuyen a facilitarle el trabajo.

Toda la tecnología tiene su origen en una idea, ocurrencia o forma nueva, es decir, en una innovación. Esta idea debe pasar por un proceso de prueba antes de convertirse en tecnología.

Para que la innovación exista, es necesario fomentar, motivar y dar un ambiente propicio al hombre para que éste desarrolle su creatividad. Sin creatividad no hay innovación; sin innovación no hay tecnología, así de simple.

Todo negocio cuyo objetivo es estar a la vanguardia en el mercado, sea a través de los productos o servicios que ofrece, la relación que mantiene con sus clientes o de la forma de venderles, o la forma como administra el negocio, debe promover la creatividad de sus empleados.

El dueño o director de la empresa es el responsable de proporcionarle a sus empleados el ambiente propicio para desarrollar esta creatividad, que se traducirá en innovación y en tecnología y, por tanto, en beneficios reales para la misma empresa.

La tecnología no es lo que podemos aprender intelectualmente; no es una teoría; no es un gasto. Si es lo que podemos hacer con gran habilidad y distinción; la tecnología es práctica, es habilidad; es una inversión.

No todas la empresas tienen los recursos económicos y humanos para desarrollar su propia tecnología y, por ello, la adquieren de aquellas empresas que sí pueden hacerlo.

Para adquirir la tecnología, sea para los procesos de producción, para los sistemas administrativos o para el servicio y comercialización de los productos, en los tiempos recientes se esta haciendo por medio de la franquicia. Por este proceso el dueño de una tecnología otorga licencia a otra empresa, para la fabricación y comercialización de un bien o servicio, la persona que la adquiere se obliga a adoptar algo más que la marca, patente o diseño de un producto o servicio; se compromete a adoptar, en mayor o menor grado, todos los procesos productivos, administrativos y de comercialización del producto, así como las especificaciones de calidad, tanto de la producción como del servicio al cliente.

Cualquier tipo de tecnología requiere alguna cantidad de inversión. Para pasar de la etapa de idea a innovación y, después, convertir ésta en tecnología, la empresa necesita asignar recursos financieros, materiales y humanos. Requiere de la investigación de las necesidades de mercado, investigación de los competidores y lo que están haciendo en este campo, requiere, también, de personal específico para desarrollarla.

Las empresas dedicadas a la producción de productos de "alta tecnología" son aquellas que invierten aproximadamente, el doble de recursos en investigación y desarrollo y el doble de personal técnico, que el invertido por empresas dedicadas a la manufactura.

Lo anterior no significa que este tenga que ser siempre un proceso costoso, aun cuando sí lo es para empresas fabricantes de alta tecnología. Para otro tipo de empresas, la tecnología puede consistir en procesos muy simples, pero siempre requiere de inversión, sea para desarrollarla internamente o para comprarla.

No se necesita ser una gran empresa para desarrollar tecnología sofisticada. De hecho, las innovaciones aportadas por los negocios pequeños han sido de gran trascendencia para el desarrollo de tecnologías actualmente utilizadas por grandes firmas. Algunos ejemplos son: el rayo láser, la computadora digital, la penicilina, las fibras ópticas etc.

Muchas de las personas que inventaron estos productos trabajaban en grandes corporaciones; ya sea por no creer en el producto o por considerarlo poco importante para la empresa, dichas corporaciones no proporcionaron a los inventores los recursos y facilidades para probar la innovación y convertirla en tecnología. Esto obligó a los inventores a convertirse en emprendedores y desarrollar el producto con sus propios recursos.

II.7.1. LA TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Es difícil asociar el concepto tecnología con las empresas de servicios, con los comercios y, mucho menos, con la forma de administrar un negocio.

La tecnología en los procesos administrativos tiene que ver con la forma en que se llevan a cabo las operaciones cotidianas de la empresa. Los procesos administrativos incluyen, entre los elementos más importantes los siguientes:

- La forma de planear y llevar a cabo los objetivos y estrategias establecidos.
- Los procedimientos que utiliza la dirección general para comunicarse con el personal, asignarle responsabilidades, evaluar y premiar o sancionar su desempeño.
- Los diversos sistemas de información y la forma de procesar esta última.

- Los procedimientos contables y financieros: procesos de facturación y cobro, decisiones de inversión y financiamiento.

Como ya lo mencionamos, la tecnología es una habilidad, una forma de hacer las cosas eficientemente y, en este sentido, cualquier procedimiento utilizado por la empresa es susceptible de perfeccionamiento.

Por ejemplo, todos los procedimientos para contratar y evaluar personal, fueron desarrollados por empresas que conocían las necesidades de contar con un proceso sistemático en esta área. La tecnología consiste en:

a) Definir los pasos que debe seguir el solicitante en el proceso de selección: llenar la solicitud de empleo, llevar a cabo un conjunto de exámenes, tener una entrevista con el jefe de selección, etc.

b) Diseñar los formatos que se utilizarán en el proceso anterior: solicitud de empleo, batería de pruebas, método de evaluación, preguntas por formular durante la entrevista, etc.

c) Una vez aceptado, el nuevo empleado pasará la etapa de contratación; recibirá, por ejemplo, información sobre su puesto, sueldo, prestaciones, etc., y también, sobre el reglamento o políticas de la empresa.

Aquello que empezó como un método de trabajo para simplificar las actividades, reducir los costos y lograr mayor eficiencia en la selección y contratación del personal, se convirtió en una tecnología del proceso administrativo.

Muchas empresas desarrollan un sinnúmero de sistemas y procedimientos para facilitar el trabajo administrativo rutinario. En realidad, esta labor es realizada por personas específicas que trabajan en esas áreas del negocio y, por tanto, conocen muy bien cada una de las actividades. En ésta, como en muchas otras áreas, es muy importante que los directivos promuevan la atmósfera, el ambiente propicio para que surja la innovación por parte de los empleados.

II.7.2. COMO FOMENTAR LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA.

Desarrollar en los empleados un sentimiento favorable hacia el cambio. A través de charlas informales o juntas formales, convencer a los empleados de que el cambio es benéfico para el negocio y, por ende, para ellos. Para ello hay que fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y de esta forma se sentirán parte de la empresa.

Animarlos a aportar nuevas ideas. La actitud del director y del resto del personal hacia las nuevas ideas debe ser de apertura y aceptación, independientemente de que dichas ideas sean buenas o malas. Esto no significa que se deba aceptar

cualquier idea que se proponga; significa que la actitud hacia las diferentes propuestas debe ser de disposición a escuchar y discutir dichas ideas. Esto significa tiempo; se debe reservar y dedicar una parte de tiempo para escuchar y discutir las propuestas que hacen los empleados.

Permitir la interacción entre la gente. Cuando los empleados tienen la posibilidad de intercambiar opiniones y puntos de vista entre ellos, se genera un flujo de información de nuevas ideas que son discutidas y compartidas por todos.

Un director efectivo es aquél que acepta el hecho de que, en ocasiones, a pesar de haber invertido suficientes recursos en una innovación, esta resulta un fracaso. La actitud del director, ante una situación como ésta, debe ser de aceptación y tolerancia; de lo contrario, inhibirá futuras propuestas.

Proporcionar a los empleados objetivos claros y libertad para lograrlos. Los miembros de la organización deben tener una guía clara, hacia la cual deban encauzar su creatividad. Además, deben establecer ciertas restricciones o límites razonables que permitan al empleado y al negocio, invertir el tiempo y los recursos en proyectos congruentes y reales.

Reconocer los logros. El reconocimiento a los empleados debe ser tangible, explícito, concreto. Lo ideal es otorgarles bonos o algún tipo de remuneración económica vía sueldo; sin embargo, si el negocio no tiene estas posibilidades, debe recurrir a otro tipo de incentivos tales como premios, prestaciones, días de asueto, o en última instancia, el reconocimiento verbal, escrito y público de la labor realizada.

Por último, me gustaría hacer una reflexión en cuanto a procesos tradicionales de construcción, que al fin y al cabo son la tecnología en la que esta cimentada esta industria. La mayoría de los procesos son de tipo artesanal, sin embargo, han sostenido a la industria con una aportación promedio mayor al 5% al PIB, podríamos intuir de manera inmediata que los procesos están bien, pero que ante la apertura comercial el problema es la productividad, es decir producir mas rápido y con la calidad requerida, esto permite a las empresas ir creciendo y no mantenerse en el estados de subsistencia en que se encuentra, por esta razón la adaptación de maquinaria a los procesos es muy necesaria.

Por otro lado, los procesos administrativos sobre todo en pequeñas empresas deja mucho que desear ya que la mayoría de estos se dejan a la costumbre o experiencia del ingeniero. La planeación en las empresas es muy deficiente, los controles en obra caen en una serie de vicios que de todos es sabido, como los sobornos ante errores cometidos en el proceso constructivo, el tener que aportar una "cantidad", por la falta de capacidad para la realización de estimaciones y que el proceso de cobro sea rápido, la entrega de obras con una serie de vicios ocultos ante la incapacidad de planear adecuadamente la ejecución de la obra y la falta de recursos (producto de la mala planeación) para la fabricación correcta de los elementos, etc. Debemos de tener en cuenta que la apropiación de la tecnología administrativa, es una inversión importante, que se tiene que pagar, para hacer nuestros procesos mas

eficientes, proporcionando cursos de capacitación, motivando al personal a que cumpla con el proceso correctamente o en su defecto comprándola para adaptarla a la empresa, hay que cambiar definitivamente con esta mentalidad, hacia la cultura de calidad que abarca todo lo anterior.

II.8. RÉGIMEN LEGAL PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES.

A. Constitución de una Empresa.

a) **Personas Físicas.** La empresa se convierte en parte del individuo mismo. Los atributos o característica que lo distinguen son su nombre, domicilio, patrimonio, estado civil y nacionalidad.

b) **Persona Moral.** Las empresa se crea a partir de varios individuos (personas físicas o morales), quiénes crean una persona diversa e imaginaria para la naturaleza, pero existente para la ley, que es sujeta para derechos y obligaciones, con atributos o características distintivas como la denominación o razón social, domicilio, patrimonio y nacionalidad.

B. Derechos y Obligaciones de las Sociedades.

Una persona moral se encuentra, al igual que una persona física, sujeta a derechos y obligaciones como el arrendar, comprar, vender, adquirir deudas, o bien para contratar de cualquier forma.

C. Constitución de una Sociedad.

Una **Sociedad Mercantil**, se constituye cuando la finalidad de la empresa es la especulación comercial, estando en posibilidad de realizar cualquier acto lícito. Sus tipos principales son:

° **Sociedad en Comandita.** Existen dos tipos de socios:

a) **Comanditados:** Responden de manera subsidiaria, solidaria e ilimitadamente.

b) **Comanditarios:** Responden solo hasta el valor de sus aportaciones y están excluidos de la administración.

° **Sociedad en Nombre Colectivo.** Opera bajo una razón social que se forma con uno, dos o varios nombres de los socios "y compañía". Todos los socios responden

solidariamente, subsidiaria e ilimitadamente de los resultados de la gestión social y concurren a la administración de la sociedad.

° **Sociedad en Comandita por Acciones.** Es una sociedad de capital que se rige por las reglas de Sociedad Anónima; existen dos tipos de socios Comanditados y Comanditarios.

° **Sociedad anónima.** Es la sociedad capitalista por excelencia, todos los socios limitan su responsabilidad al importe de sus acciones, este es un esquema flexible para operar una empresa.

D. Requisitos de Constitución de una Empresa.

a) **Socios.** Se requieren dos o mas personas para integrar una sociedad. Estos socios deben ser capitalistas, pero se les puede dar la naturaleza de socios industriales (que aportan su trabajo), siempre y cuando se les preste para pagar sus acciones o aportaciones, ya que es importante que el socio con funciones industriales este consciente de que sus acciones o aportaciones tienen un valor monetario por si mismas.

b) **Permiso de la Secretaria de Relaciones Exteriores.** Se solicita para la constitución de una sociedad y la autorización de su denominación o razón social.

c) **Capital Social.** Para la Sociedad Civil no existe mínimo. Para la Sociedad Anónima el mínimo a suscribir es de N\$ 50,000.00 (cincuenta mil nuevos pesos 00/100 M.N.), con obligación a exhibir un 20 % al momento de su constitución.

d) **Creación de Estatutos.** La primera fase de constitución, es el acta constitutiva de la sociedad que se crea en la primera asamblea de socios, en la cual se establece la forma en que la misma ha de operar, organizarse y administrarse.

e) **Escrituración.** El acta de constitución de la sociedad debe protocolizarse ante Notario Publico y una vez realizado esto, inscribirse en el Registro Publico del Comercio.

E. Operación y Administración de una Sociedad.

a) **Asamblea de Accionistas o Socios.** Es el órgano supremo de la sociedad compuesto por los mismos socios, quiénes acuerdan y ratifican los actos y operaciones de la misma, resolviendo sobre las cuestiones inherentes a la administración y políticas de la empresa bajo el principio de votación.

b) **Administración de la Sociedad.** Se lleva a cabo a través de un Consejo de Administración, Consejo Directivo o Administrador Único, quiénes pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad.

c) **Objetos de una Sociedad.** Se refiere a las actividades y actos a los que se va a dedicar una sociedad.

d) **Directivos y Gerentes.** Son nombrados por la Asamblea de Accionistas o por el Consejo de Administración o Administrador Único y puede ser socio o persona ajena a la sociedad. Sus nombramientos pueden darse en la asamblea constitutiva de la sociedad, o bien, en forma administrativa, sin que conste una escritura pública.

e) **Apoderados.** El Administrador, Consejo de Administración, Consejo Directivo o Directores o Gerentes deben estar facultados para representar a la sociedad ante autoridades y terceros para:

Pleitos y cobranzas.

Actos de administración.

Actos de dominio.

Suscribir títulos de crédito.

Para otorgar y revocar poderes.

Estas facultades pueden ser generales o especiales.

F. **Perdidas y Utilidades.**

Los dividendos o utilidades se reparten entre los socios en proporción al monto de sus acciones o sus aportaciones, bien, se capitalizan mediante la suscripción de nuevas acciones.

En resumen, el entendimiento de los puntos que se comentaron en este capítulo podrían dar cierta ventaja competitiva a los dueños de pequeñas empresas. Los empresarios preguntarían ¿cómo podría ser eso?, el papel del empresario es fundamental, de él depende el análisis de cada elemento que forma parte del proceso de producción de su empresa ya sea interna o externamente; vigilar que los procesos se realicen de la forma indicada, esta es una actividad que él, en la mayoría de los casos sabe perfectamente, pero existen otros factores que son muy importante y que denotamos como "roles vitales".

Lo primero que tiene que hacer es detectar lo que tiene la competencia que su empresa no tiene, es decir, tecnología, personal capacitado, entrega de materia prima a tiempo, créditos preferenciales de proveedores, acceso a la información, etc., posteriormente su trabajo sería buscar la forma de realizar los cambios necesarios.

El empresario tendría que buscar las personas adecuadas para pedir la asesoría para la adaptación de tecnología, de buscar los créditos para la adquisición de la maquinaria o equipo, de buscar nuevos proveedores que cumplan con la fecha de entrega, le den créditos a tiempos razonables y la calidad deseada, acceder a la información necesaria para saber si su empresa está legalmente constituida, si su contabilidad cubre con los requisitos legales (dado que son requisitos para acceder

a créditos bancarios), en fin, estas son algunas actividades muy importantes para la empresa y que son parte de la cultura que todo empresario tiene que dominar.

Otro aspecto importante es la tecnología propia, los empresarios deben de motivar a su personal para que mejoren cada vez más, la forma de realizar sus procesos, ya sean administrativos o de producción, en ocasiones los procesos administrativos producen pérdidas a la empresa ya que estos se realizan de forma muy lenta y en algunos casos por ineficiencia de los mismos, es decir, no cumplen con los objetivos para los cuales fueron creados.

El reconocimiento a las personas que trabajan en el mejoramiento de las actividades dentro de la empresa debe de hacerse público para motivar al demás personal ya que, esto forma parte de la tecnología propia que resulta más económica que la adaptada y responde a las necesidades propias de la empresa.

CAPITULO III.
COMO FUNDAMENTAR LA PLANEACIÓN,
PENSANDO EN LA COMPETITIVIDAD

CAPITULO III.

COMO FUNDAMENTAR LA PLANEACIÓN, PENSANDO EN LA COMPETITIVIDAD.

III.1. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN Y BENEFICIAN A LA EMPRESA.

Existen una serie de factores internos y externos que pueden afectar positiva o negativa al funcionamiento de una empresa si no son analizados en forma detallada. La recopilación de esta información es uno de los roles vitales de los empresarios, siempre en la búsqueda de mejorar su empresa. La consideración y análisis de ellos nos permitirá realizar una planeación adecuada a las necesidades propias de la empresa.

Con la información generada podremos estimar si existe alguna amenaza o debilidad, y así, planear el futuro de la empresa, transformando esas amenazas en oportunidades y las debilidades en ventajas competitivas. A continuación ponemos a consideración, una clasificación.

III.1.1. FACTORES EXTERNOS.

III.1.1.1. LOS CLIENTES.

Si se quisiera determinar cual es el factor externo mas importante para una empresa, sin duda que la respuesta seria "el cliente". Ningún negocio existe por si solo; tanto empresas chicas como grandes, manufactureras o de servicio, locales o nacionales, todas existen únicamente para servir al cliente.

La empresa, se crea con el propósito de ganar dinero. Sin embargo, la única forma de lograrlo es a través del servicio al cliente. Ninguna empresa sin clientes tiene utilidades, así de simple.

Pero , ¿quien es el cliente? la respuesta a esta pregunta no es siempre fácil ni obvia. Cualquiera que compra un producto o servicio es un cliente pero no necesariamente el cliente.

En todo tipo de negocios, existe un cliente que recibe todos los beneficios del producto y/o servicio, es decir, siempre habrá un consumidor final para todos los

productos y servicios que se ofrecen en el mercado, este concepto es cierto para cualquier empresa, sea esta de servicio, comercial, etc.

Aun cuando el negocio no venda directamente al consumidor final, es un hecho que ningún negocio subsiste si no hay alguien que se beneficie de sus productos o servicios. Si el consumidor final está insatisfecho con un producto o servicio podemos esperar que no vuelva a demandarlo.

Además de buscar variedad, calidad y precios accesibles en los productos que compra, el cliente busca permanencia en el abastecimiento, es decir, puede desarrollar una gran lealtad al negocio cuando siempre encuentre lo que desea.

El cliente acude al negocio esperando encontrar en el artículo o servicio que busca (calidad, precio, existencia), en caso de no encontrarlo este cliente recurrirá a otra empresa.

El empresario debe asumir esta responsabilidad. Al cliente no le importa si el negocio ha tenido problemas con sus proveedores; a él lo que le importa es encontrar el artículo o servicio que necesita. En ocasiones, el empresario justifica la escasez culpando al proveedor, lo que es un hecho es que el empresario perderá al cliente.

III.1.1.2. LOS COMPETIDORES

Aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aún cuando lo hagan de distinta manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son competidores.

Las empresas deben tener en cuenta que la cantidad y tipo de competidores varía en el tiempo. Esto se debe a los cambios de gusto y necesidades de los consumidores, por cierto cada vez más rápido, por lo tanto, las empresas deben desarrollar dispositivos para responder a ellos.

La constante adaptación que realizan las empresas para satisfacer mejor las necesidades y gustos de sus clientes, origina la aparición de nuevos competidores o la desaparición de los anteriores. En la medida que cada empresa logre adaptarse con suficiente rapidez a los cambios en las fuerzas externas, logrará una ventaja frente a sus competidores.

Es importante observar cotidianamente al competidor y preguntarse ¿la ubicación de las otras empresa es mejor que la de esta? ¿que productos y servicios ofrecen a sus clientes? ¿los precios son más bajos que los nuestros? ¿en que tipo de productos

ofrece mejor precio que esta empresa? ¿tiene siempre en existencia todo lo que buscan sus clientes? ¿que otros atractivos ofrecen a sus clientes?

Una vez identificados los productos y/o servicios que los clientes prefieren de la competencia, así como las razones por las cuales asisten a uno u otro negocio, entonces se pueden contestar las preguntas ¿cuales son las ventajas o desventajas frente a los competidores?, por ejemplo:

Las empresas con menores costos de operación tienen una ventaja sobre sus competidores (ventaja competitiva) porque puede ofrecer precios mas bajos a sus clientes, o precios similares pero con mayor utilidad. Estas empresas que obtienen mayor utilidad tienen mayor posibilidad de crecimiento y de supervivencia; pueden por ejemplo hacer mejoras a su local, contratar personal mas calificado, enfrentar periodos de crisis, etc.

Cuando las empresas no pueden competir a través costos y, por tanto, precios mas bajos o precios similares pero con mayores utilidades, puede optar por distinguirse de sus competidores ofreciendo productos y/o servicios que estos no ofrecen. Incluso, puede optar por ofrecer los mismos productos que el competidor, pero agregar beneficios o servicios adicionales al cliente de tal manera que le den una ventaja sobre aquel (posteriormente se analizaran algunas estrategias competitivas).

III.1.1.3. LOS PROVEEDORES

Todo negocio requiere de diversos elementos para poder operar. Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para operar diariamente.

En el tema de competidores se analizaron alguna de las causas o fuerzas externas que pueden originar el surgimiento de nuevos competidores, o bien, la salida del mercado de antiguos competidores. En el caso de los proveedores la situación es exactamente la misma; los cambios en el entorno que rodean al negocio pueden ocasionar la salida de los antiguos proveedores o la entrada de los nuevos.

Conocer las características de los proveedores del competidor puede ayudar a comprender, por ejemplo, por que la competencia puede ofrecer a sus clientes productos y/o servicios que esta empresa no pueden ofrecer a los suyos. Las ventajas del negocio frente a la competencia puede originar - e incluso, construirse- mediante la selección de proveedores adecuados.

En ocasiones, la empresa se esmera en ofrecer un buen servicio, variedad y calidad en sus productos o servicios, una atención especial, pero cuenta con proveedores

sobre los cuales no tiene poder para negociar el precio o condiciones de venta de sus artículos o servicio. Esto puede llevar a cualquier negocio a la quiebra. En otros casos, las necesidades que proporcionan los proveedores con respecto, a las condiciones, formas, plazos de pago, o en la periodicidad de surtido, son insuficientes para generar una ventaja competitiva para el negocio.

Para evaluar la calidad de los proveedores y compararla con la de los competidores es necesario analizar:

- ° El tipo de servicio que presta y las adiciones que ofrece.
- ° Sus tiempos de entrega.
- ° Condiciones de pago y crédito.
- ° Desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad.

Además de los factores mencionados, es necesario tomar en cuenta dos elementos que son indispensables, tanto para evaluar los proveedores actuales, como para evaluar la posibilidad de cambio de ellos.

- a. La facilidad para conseguir nuevos proveedores
- b. El poder de negociación que se tiene con los proveedores: Los proveedores de gran tamaño (quienes, además, suelen controlar el mercado) establecen los márgenes, plazos y condiciones de venta de sus productos. El vendedor de estos no está en posibilidad de establecer sus propias reglas del juego.

III.1.2. OTROS FACTORES EXTERNOS:

En los párrafos anteriores se explican algunas de las fuerzas externas que afectan el desempeño de la empresa, el empresario no puede evitar el impacto de estas, sin embargo, sí puede manejarlas en mayor o menor grado para disminuir el impacto.

Existen sin embargo, factores adicionales que vienen a complicar el panorama. Los factores que afectan a toda una industria, o incluso, a todo el país y que, aunque no pueden ser controlados directamente por los empresarios, sí es obligación de éstos el vigilarlos estrechamente.

Otros factores que afectan a las empresas son:

- a. Factores económicos
- b. Factores tecnológicos
- c. Factores políticos y legislativos
- d. Factores socioculturales
- e. Factores internacionales

III.1.2.1 FACTORES ECONÓMICOS

La inflación, la devaluación del peso respecto al dólar, los aumentos en los salarios, los cambios de las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas. A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas, todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlo o pedir prestado.

La información que escuchamos a diario en los medios de comunicación con respecto a las nuevas tasas de interés que proporcionan los bancos, las nuevas políticas económicas con respecto a los precios y, en general, a todas las decisiones que se toman en el ámbito económico, tendrán repercusiones, tarde o temprano, en todas y cada una de las empresas grandes o pequeñas.

III.1.2.2 FACTORES TECNOLÓGICOS

La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como las necesidades de los fabricantes y distribuidores. Nuevos materiales están sustituyendo a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de computo se hacen de uso común; materiales de construcción, etc.

El cambio tecnológico se ha dado de manera importante, además en los procesos para transformar las materias primas en productos; procesos de construcción, en los sistemas de facturación y cobro, en la forma de distribuir y comercializar el producto, en la manera de administrar el negocio; y de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.

La tecnología es un elemento importante en cualquier tipo de negocio: empresas de servicio, empresas manufactureras o comercio, grandes y pequeñas, todas ellas se ven afectadas por los cambios en la tecnología. Es importante estar enterados de los cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos a el negocio.

Existen innovaciones que no tienen que ver con el producto o servicio en sí, sino con la forma de administrar el negocio. La entrada de nueva maquinaria y equipo para la construcción ha obligado a muchos constructores a modificar sus sistemas tradicionales de construcción.

III.1.2.3. FACTORES POLÍTICOS Y LEGISLATIVOS

Las reformas hechas al campo, la desregulación de sectores tales como el agropecuario, las grandes inversiones para la construcción de carreteras, ferrocarriles y puertos marítimos; las construcción de las nuevas líneas del metro, la construcción de redes de agua potable, de energía eléctrica en poblados urbanos y rurales, reformas a la educación, los cambios en materia de impuestos, etc., afectan tarde o temprano, positiva o negativamente, a las empresas.

III.1.2.4. FACTORES SOCIOCULTURALES

Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo.

Como ya se menciona las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por tanto, un cambio en las necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.

Los cambios en los consumidores pueden ser causados por; la migración, nuevas formas de vida aprendidas a través de los medios de comunicación, migraciones internas en el país, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, tasa de natalidad, nuevas estructuras familiares, etc.

III.1.2.5. FACTORES INTERNACIONALES.

Estamos en la época de la globalización, los países están abriendo sus fronteras cada vez mas para poder comprar y vender mas y mejores productos y servicios, el consumidor esta cada vez mas informado a través de la radio, televisión, periódicos, etc., conociendo una variedad de productos y servicios de diferentes partes del mundo que desea tener la posibilidad de comprarlos.

La apertura comercial de México significa que los empresarios mexicanos enfrentaran una variedad muy extensa de productos importados, productos que competirán en nuestros mercados contra los productos nacionales. Visto de otra manera, las empresas mexicanas tendrán que buscar nuevos mercados para sus productos, convirtiéndose en exportadoras, o bien, perfeccionar la calidad, precio y comercialización de sus productos, para poder seguir compitiendo en el mercado nacional.

Por estas razones, un cambio en los factores internacionales influirá, cada vez con mayor fuerza, en las empresas mexicanas. Algunos negocios se verán mas afectados que otros; todo dependerá de que este permitida la importación de productos similares a los suyos, o incluso, de que dichos productos paguen un impuesto o arancel muy bajo al ser introducido en México.

En cualquier caso, las empresas mexicanas tendrán que afirmarse en sus mercados mediante el perfeccionamiento de sus productos y/o servicios, la reducción de los márgenes de utilidad y el conocimiento y manejo de su mercado y de los canales de distribución.

III.1.3. FACTORES INTERNOS:

Existen diferentes opiniones respecto de aquellos factores que se han de considerar cuando se quiere analizar la situación interna de la empresa. En este trabajo se destacaran los siguientes: recursos, estructura y habilidades.

III.1.3.1. LOS RECURSOS

Estos son, todos los bienes materiales, financieros y humanos de la empresa. Los sistemas o procedimientos administrativos, constituyen un recursos muy importante para la empresa. Es indiscutible que la calidad y cantidad de los recursos permitirá una menor o mayor cantidad y calidad de los bienes o servicios que ofrezca la empresa, su valor esta en la capacidad de atender a las necesidades de manera eficaz y eficiente.

Una de las principales causas de falta de productividad de muchas de las empresas de nuestro país, es la constante y abundante cantidad de tiempos muertos en la operación (tiempo que la maquinaria o equipo permanece sin operar, por descompostura, etc.). Esto también es una consecuencia de la falta de mantenimiento, falta de materia prima o uso de materia prima defectuosa, procedimientos deficientes y realización constante de acciones incorrectas.

Lo anterior, además de impactar directamente en los costos de operación, repercute también en la calidad de los productos o servicios y, obviamente, en las ventas y utilidades.

Otra causa común que influye en la productividad de las empresas es la escasez de recursos financieros. La gran mayoría de las empresas enfrentan, cotidianamente, el problema de la falta de fondos para llevar a cabo la operación diaria de forma

desahogada. Esta escasez se convierte además en un problema mayor cuando se asignan estos recursos escasos en actividades distintas y más urgentes que el mantenimiento de los equipos, por ejemplo.

Vale la pena señalar que uno de los problemas frecuentes en las pequeñas empresas, en general, es la falta de planes o acciones a largo plazo debido siempre a la urgente necesidad de dar soluciones a los problemas cotidianos. Es necesario reflexionar respecto a lo que se aspira, para la empresa en el largo plazo, si lo que se espera es crecer y superarse.

III.1.3.2. LA ESTRUCTURA

Básicamente se refiere a la forma en que se asignan las tareas, departamentalización de las funciones, delegación de autoridad y establecimiento de los canales de comunicación.

La estructura más común en pequeñas empresas es aquella en la que el dueño lleva a cabo en gran medida las funciones; sin embargo, conforme la empresa crece, se contrata al personal para que realice las labores en el negocio. Cuando esto ocurre, es indispensable definir y asignar eficientemente las tareas que habrán de realizarse.

Se identifican las labores que se tienen que realizar y se asignan a las personas para realizarlas. La asignación de tareas busca dos cosas: facilitar y hacer más eficiente el trabajo y, la especialización de las actividades. Esto permite además, mejorar la calidad, reducir costos, ya que la gente conoce más su trabajo y se vuelve más eficiente.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Cuando la empresa crece, se hace necesaria la departamentalización, es decir, se agrupa a las personas por áreas de actividad. La creación de departamentos permite concentrar las actividades en áreas comunes y fomentar la especialización, lo que a su vez permite reducir los costos y gastos.

Los departamentos pueden hacerse de diferente forma: se pueden crear áreas por funciones, por etapas de proceso, por producto, y otros como por tipos de clientes, zona geográfica, etc. La única condición es que se agrupen actividades comunes conforme lo requiera el tipo de negocio en cuestión.

DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD

Una consecuencia inmediata cuando el negocio se departamentaliza, es la delegación de la autoridad. La delegación de la autoridad significa darle a el o los responsables de las distintas áreas, las facultades para la toma de decisiones independientes. Es decir, dejar que dirijan sus áreas de acuerdo con su criterio, conocimiento y experiencia. Esto es muy importante, ya que si no se le da la autoridad suficiente, probablemente no pueda cumplir con su responsabilidad.

Si la empresa no esta dispuesta a delegar autoridad, es mas recomendable no departamentalizar, ya que hacerlo causaría muchos conflictos en la autoridad y en las decisiones.

HABILIDADES

Este tipo de factores se refiere al conocimiento de los trabajos que son críticos para el funcionamiento de la empresa. Las actividades criticas destacan no por su dificultad de realización, sino por su importancia para el buen funcionamiento de la empresa. Este conocimiento nos permitirá tener el personal adecuado para la realización de los trabajos y el cumplimiento oportuno de los mismos, así como, la necesidad de capacitación del personal y las aptitudes necesarias para la buena ejecución.

Otro factor que en la actualidad es muy importante es la información y el acceso a esta. Las empresas que se mantengan con la información al día estarán predispuestas al los cambios que se den en el ámbito en que se desarrollen. Conocer los avances tecnológicos, administrativos, los nuevos materiales de construcción, la variación en los costos de construcción, los procedimientos de construcción, en fin las modalidades que de alguna forma se puedan adaptar a los procesos propios de la empresa resulta de vital importancia para el desarrollo de la misma.

III.2. EL PROCESO DE PLANEACIÓN

III.2.1. LA PLANEACIÓN

El proceso administrativo de una empresa inicia por la planeación; este es un proceso intelectual mediante el cual se determinan en forma consciente las alternativas de acciones futuras, se fijan los objetivos y los medios para lograrlos en forma racional, eficiente y económica.

Toda empresa grande o pequeña necesita dirección, guías y metas a seguir. Las metas son importantes porque:

- Dan orientación a la empresa; proporcionan a los dueños y empleados una forma de anticiparse a lo que ocurre en su medio y ayudan a disminuir la incertidumbre en el futuro.
- Hacen más eficientes a las empresas; cuando se sabe hacia donde se dirige, se pueden canalizar todos los recursos del negocio en esa dirección y se aprovechan, en vez de desperdiciarlos.
- Orientan las decisiones; el gran dinamismo que tiene la actividad diaria de la empresa obliga en ocasiones, a tomar decisiones rápidas y de muy corto plazo.
- Cuando se cuenta con metas la toma de decisiones es más ágil y acertada; existe menos probabilidad de equivocarse.
- Ayuda a evaluar los avances; se tienen parámetros o puntos de partida que permiten medir el grado de avance del negocio.

La planeación no es una pérdida de tiempo. Al contrario, contar con planes adecuados ayuda a concentrar los esfuerzos y recursos en actividades concretas, permitiendo ahorrar tiempo. La planeación, sin embargo, sí puede llegar a ser una pérdida de tiempo si no se echan a andar todos y cada uno de los planes.

La primera vez que se lleva a cabo una planeación toma más tiempo porque es algo nuevo y diferente. A medida que pasa el tiempo y se va evaluando cómo se está cumpliendo los planes, se convierte en un ejercicio de rutina, útil y objetivo.

La planeación no garantiza el éxito pero sí puede ayudar a conseguirlo. Diversos estudios han comprobado que las empresas que planean son mucho más eficientes que aquellas que no lo hacen. Pero, lo más importante, las empresas que planean tienen mayor posibilidad de sobrevivir en el largo plazo; permanecer en el mercado no es asunto de buena suerte, es una decisión tomada por la empresa.

III.2.2. LA MATRIZ DE VENTAJAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

El proceso de planeación consiste en una serie de actividades que llevan, paso a paso, desde aspectos generales de como definir lo que es o queremos que sea la empresa, hasta aspectos muy específicos de la operación cotidiana de la misma, por ejemplo un programa de obra.

El proceso inicia con el análisis de los factores externos que pueden ser oportunidades o amenazas, y los internos, ventajas o debilidades. No se puede diseñar una planeación si no se identifican las amenazas y debilidades de la empresa y se anticipan las ventajas y oportunidades que ésta enfrenta.

A esta parte del proceso se le llama la matriz de Ventajas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y consiste en evaluar numéricamente la situación de la empresa con respecto a clientes, competidores, proveedores, otros factores externos (económicos, tecnológicos, políticos, legislativos, socioculturales, internacionales), recursos y estructura.

Todos los factores pueden ser clasificados como buenos o malos, positivos o negativos, en función de cómo sean evaluados. Por ejemplo, si en una escala del 1 al 10, siendo la calificación mínima 1 y la máxima 10, la empresa obtuviese una evaluación igual o menor a 5 en la categoría correspondiente a conocimiento del cliente, ese factor se consideraría como una amenaza, ya que significaría que, por no conocer bien a los clientes, podría enfrentar problemas serios en el futuro. Si por el contrario, obtuviese una calificación mayor a 5, entonces ese mismo factor sería considerado como una oportunidad, ya que el conocimiento de los clientes podría significar anticiparse a sus deseos o necesidades.

Cuando se califican todos los factores, tanto internos como externos, estos se incorporan a la matriz. Esta resulta ser una herramienta muy sencilla y clara; permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa en términos de los factores externos e internos que le afectan.

Para obtener esta matriz lo que se hace es responder a una serie de preguntas que versan sobre todos los factores externos e internos, asignando a todos ellos cantidades numéricas, los que serían posteriormente incorporados a la matriz.

A continuación se propone un cuestionario con una serie de preguntas que tienen que ser contestadas por los empresarios o administradores de MYPES, con el fin de elaborar la matriz y consecuentemente el análisis de la situación de la empresa, lo cual nos ayudara a fundamentar la planeación de la misma.

La respuesta numérica se efectuara de la siguiente forma:

Número	3	2	1	0
Respuesta	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca

Acerca de mis proveedores.

Preguntas:

1. Estoy satisfecho con su servicio
2. Los conozco personalmente
3. Mis proveedores me ofrecen descuentos
4. Mis proveedores me entregan a tiempo
5. A mis proveedores les importo como cliente
6. Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores
7. Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores
8. Mis proveedores conocen mis necesidades
9. Liquidó a tiempo mis deudas con proveedores
10. Mis proveedores me ofrecen crédito

Respuestas:

Suma**Acerca de otros factores**

Preguntas:

1. Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía nacional
2. Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en mi empresa
3. Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país
4. Conozco avances tecnológicos que me pondrían ayudar en la empresa
5. Conozco lo que mis competidores están haciendo con nuevas tecnologías
6. Estoy atento a los cambios socioculturales que ocurren a mi alrededor
7. Me anticipo en mis productos a los cambios socioculturales que observo
8. Conozco los productos con los cuales compito a partir de la apertura comercial
9. Estoy atento a los cambios que se están dando a partir de la apertura comercial
10. Me estoy adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que me pueda ocasionar la apertura comercial

Respuestas:

Suma

FACTORES INTERNOS

Acerca de los recursos:

Preguntas:

Respuestas:

1. Le doy el mantenimiento adecuado a mis instalaciones-
maquinaria y equipo
2. Mis clientes están satisfechos en (con) mis instalaciones
3. Mis equipos funcionan adecuadamente
4. Mis inventarios son suficientes para llevar a cabo mi
operación normal
5. Tengo el servicio cuando el cliente los solicita
6. Puedo conseguir nuevos empleados cuando se van
los anteriores
7. Los nuevos empleados tienen las habilidades que
se necesitan en mi empresa
8. Liquidó mis deudas a tiempo
9. Dispongo de efectivo cuando lo requiero
10. Ahorro para reponer y ampliar mi equipo

Suma

Acerca de la estructura:

Preguntas:

Respuestas:

1. Conozco los trabajos que se tienen que hacer
en la empresa
2. Asigno los trabajos de forma ordenada
3. Cada empleado sabe lo que tiene que hacer
4. Cada empleado hace lo que tiene que hacer
5. Los empleados están agrupados en áreas comunes
6. Cuando se asigna a alguien responsabilidad, también
se le da autoridad
7. Las ordenes las doy a través de los jefes de las
distintas áreas
8. Observo si existen duplicidad de funciones
9. Me entero rápido de lo que ocurre en la empresa
10. Mis empleados se enteran de lo que quiero que
hagan

Suma

Acerca de las habilidades:

Preguntas:

Respuestas:

1. Conozco cuales son las actividades criticas de la empresa
2. Poseo la habilidad para realizar cualquier actividad dentro de la empresa
3. Me aseguro de asignar las actividades criticas a la gente adecuada
4. Me aseguro de contratar gente con las habilidades necesarias para el desempeño de la empresa
5. Me aseguro de capacitar a las personas para que hagan bien su trabajo
6. Me aseguro de tener a alguien para sustituir a aquél que desarrolla actividades criticas
7. Conozco las habilidades que tiene mis competidores
8. Me preocupo por ser el mejor en el ramo
9. Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en el ramo
10. Me actualizo para tratar de ser el mejor en el ramo

Suma

Con los resultados se puede proceder a la realización de la matriz Ventajas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, poniendo las calificaciones en su cuadrante correspondiente.

Para ello, hay que observar que la escala de calificaciones tiene un valor mínimo de cero y un valor máximo de 30, por lo que si las calificaciones fueron iguales o menores a 15, deberán ser puestas en los espacios debajo de donde dice Amenazas (si son factores externos) o Debilidades (si son factores internos), y si fueron mayores, entonces en los espacios debajo de donde dice Oportunidades (externos) o Ventajas (internos).

Por ejemplo, si se obtuvo 14 en el ejercicio de clientes y 20 en el de habilidades, los resultados tendrán que anotarse en las casillas correspondientes a Amenazas y Ventajas.

FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
CLIENTE	14	
COMPETIDORES		
PROVEEDORES		
OTROS FACTORES		
	DEBILIDAD	VENTAJA
RECURSOS		
ESTRUCTURA		
HABILIDADES		20

Una vez hecha la matriz, es necesario que se observe y analice en donde quedaron los resultados; si predominan la Ventajas y las Oportunidades, la empresa parece estar en buenas condiciones; sí, por el contrario, hay más Amenazas y Debilidades podrás tener problemas muy graves en el futuro.

En fin, como se puede observar, existen diferentes posibilidades, dependiendo de cada respuesta individual. Lo importante, sin embargo, es que seas el administrador, gerente, etc. quien analice los resultados y evalúe donde están sus Ventajas y Debilidades así como donde puede haber Amenazas y Oportunidades. De esta manera toda la planeación estará diseñada a partir de realidades y no de suposiciones; dicho de otra manera, se lograra que los planes sean congruentes con las ventajas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Partiendo de lo anterior el proceso de planeación estará constituido por la Misión, Objetivos y Estrategias, cada uno de los cuales será comentado a continuación.

III.2.3. LA MISIÓN.

La misión de una empresa es la razón de ser de ésta; es el propósito o motivo por el cual existe... es lo que le da sentido y guía para no salirse del camino trazado.

El punto de partida para definir la Misión debe comprender ¿cuál es el negocio, cuál será y cuál debería ser?

Las respuestas a las preguntas anteriores deben surgir, como ya se dijo de la situación específica de la empresa (ventajas y debilidades), decisiones y juicios que sus administradores llevan a cabo, a partir de un análisis de las amenazas y oportunidades. Es decir, son el resultado de las experiencias y de las condiciones actuales del ambiente externo e interno del negocio.

La definición de cualquier negocio debe provenir del cliente. Un negocio no se define por el nombre de la empresa ni por el deseo de sus dueños o administradores. Se define por las necesidades de los clientes que satisface con los productos o servicios que proporciona. La Misión y propósito de la empresa es satisfacer las necesidades de su cliente.

Así, y como señala Peter Drucker, uno de los autores más conocidos en administración " la pregunta ¿que es el negocio? sólo puede ser respondida viendo el negocio desde afuera, es decir, desde el punto de vista del consumidor. Lo que el cliente ve, piensa, cree, y quiere, en cualquier momento, es lo que define el negocio. Para los clientes, las empresas no son mayormente importantes. Lo único que a ellos les interesa son sus propios valores, sus propias necesidades, su propia realidad. Por esa razón, cualquier intento por definir ¿que es el negocio?, debe empezar por el cliente, su realidad, su situación, sus expectativas y sus valores".

Para poder establecer la Misión de una empresa es necesario definir tres elementos básicos:

1. ¿Cuál es la necesidad que se satisface con el producto o servicio?
2. ¿A qué mercado o grupo de consumidores está dirigido el producto o servicio?
3. ¿De qué manera o a través de que productos o servicios satisface la empresa esas necesidades en ese mercado?

Tarde o temprano, la respuesta a la pregunta de ¿cuál es el negocio?, llega a ser obsoleta. Por ello, el empresario debe ver mas allá de la definición presente y añadir ¿cuál será el negocio? Esta última pregunta obliga al empresario a ver hacia adelante y tratar de anticipar los posibles cambios en los gustos de los consumidores, cambios en los usos de los productos o cambios en las tecnologías.

El futuro siempre es incierto y, por ello, hay que mantenerse siempre atento a la necesidad de cambiar el rumbo del negocio para no ser tomados por sorpresa. Es conveniente, entonces, incluir en la Misión algunas características que le permitan permanecer en el tiempo como:

atención al cliente...

calidad de los productos...

incluir, si es necesario, productos o servicios nuevos que respondan a las nuevas necesidades de los clientes o a la estrategias seguidas por los competidores... etc.

Como parte final, al definir la Misión es conveniente preguntarse ¿cual debería ser el negocio? ¿que nuevas ideas deberían adaptarse? ¿que debería seguir haciendo y que productos o servicios sería conveniente abandonar?

Las respuestas a todas estas preguntas dependerán de la situación actual del mercado, de la situación que se espera prevalecerá en éste durante los próximos años y, por supuesto, de los recursos con los que cuenta la empresa.

Características de la Misión.

Debe ser amplia y, aunque suene contradictorio, debe ser concreta. Una misión amplia es aquella que permite, si así lo requiere, incluir nuevos y distintos productos o servicios, abarcar otros grupos o segmentos de clientes, satisfacer una necesidad de diferente forma o ampliar la necesidad por satisfacer.

En segundo lugar debe ser motivadora y posible. Debe ser capaz de inspirar a todos los que trabajan en el negocio, cuando los impulsa a actuar hacia el logro de las metas. Pero debe ser posible, ya que de lo contrario se puede convertir en una mera aventura inalcanzable y frustrante.

La virtud de una misión bien planteada es la de dar rumbo a la empresa y a las decisiones que se tomen en ésta. Esto ayuda a los dueños y administradores a no caer en la trampa de marchar en diferentes direcciones al mismo tiempo o, peor aun, estar tan confundidos que no sepan ni siquiera para donde marchar.

Las empresas que han tenido éxito han sido aquellas que sus administradores se han tomado el tiempo para meditar profundamente en dónde están y hacia donde deben dirigirse, lo que deben hacer y lo que deberían estar haciendo, para quién y quiénes, y cuándo cambiar la dirección hacia nuevos horizontes.

III.2.4. LOS OBJETIVOS.

Los objetivos son los puntos terminales de la misión. Definen las metas específicas que se pretenden lograr para alcanzarla. Son el segundo paso en la determinación del rumbo o dirección para la empresa, y un paso particularmente importante, ya que no es sino hasta que los deseos se convierten en metas y compromisos específicos que la misión deja de ser una mera buena intención para convertirse en acciones concretas.

Además, sólo cuando la misión se traduce en elementos concretos y medibles, es posible la asignación de recursos, la asignación de prioridades, y la asignación de responsabilidades.

Para ser eficaces, los objetivos deben tener las siguientes características.

Poder medirse. Al escribir los objetivos se debe establecer una forma de medirlos; de otra manera, cuando se quiera evaluar el cumplimiento, no se tendrá contra qué comparar el resultado obtenido. Es recomendable utilizar cifras como: pesos, unidades, porcentajes, o cualquier elemento cuantitativo al redactarlos. Por ejemplo:

"Aumentar las utilidades en un 5 por ciento"

"Proporcionar un curso de capacitación a todo el personal"

Se establecen para un tiempo determinado y de acuerdo con la misión de la empresa. Todo objetivo debe tener un plazo: mensual, semestral, anual, etc. Por ejemplo:

"Aumentar las utilidades en un 5 por ciento al final del presente año".

"Proporcionar un curso de capacitación al personal de planeación en este semestre".

Deben ser susceptibles de realizar. Al fijar un objetivo debe ser realista: un objetivo demasiado ambicioso o difícil de lograr sólo generara frustración y descontento dentro de la empresa; por otro lado, un objetivo demasiado fácil de lograr no significara un reto para el empresario y para sus empleados. Por ejemplo:

"Lograr un incremento de producción del 3 por ciento mensual durante el primer semestre y del 4 por ciento durante el segundo semestre".

Proporcionar dirección o línea de acción al negocio, de tal manera que los empleados cuenten con metas para hoy, metas para el futuro cercano y metas para el futuro lejano. Los objetivos deben diseñarse para diferentes plazos. Hay objetivos de largo plazo, mediano plazo y de corto plazo.

Los objetivos a largo plazo se establecen, por lo general, para cumplirse en 5 años o más. Por ejemplo:

"Establecer tres sucursales de la empresa en el interior del país al inicio del año 2000"

Este objetivo significa que la empresa deberá de empezar a trabajar desde el día de hoy en actividades que la lleven a realizar este objetivo para enero del año 2000; el que se trate de un plazo de seis años no significa que no se deba hacer nada a partir de este año.

Los objetivos a mediano plazo se establecen para periodos de 1 a 5 años, y los objetivos a corto plazo esta comprendidos en periodos menores a un año.

Los objetivos en las funciones básicas de la empresa.

Las empresas que cuentan con un sistema permanente de planeación han llegado a la conclusión de que existen ciertas funciones dentro de un negocio en las cuales es necesario establecer cuando menos un objetivo. Se trata de funciones generales de todo el negocio y, por lo tanto, al fijar un objetivo para cada una de ellas, el empresario tiene la seguridad de estar incluyendo todos los elementos importantes de la organización dentro de sus planeación.

A continuación, se presentan dichas áreas para determinar cuales son las más críticas en la empresa y así, se puede establecer objetivos específicos para cada una de ellas.

Mercadotecnia. Son aquellos referentes a participación de los productos o servicios propios en el mercado, es decir, qué tantos clientes de ese mercado compran los producto o servicio y cuantos le compran al competidor; que producto o servicio se vende más, cuantos distribuidores se tienen, etc.

Innovación. ¿Cada cuanto tiempo se renuevan los servicios o productos? La innovación es crear un nuevo producto para los clientes, ofrecer servicios nuevos o distintos, hacer algunos cambios al producto o servicio que se tienen para venderlo mejor, etc.

Recursos financieros. Aquí se mide la capacidad que tiene una empresa de adquirir y manejar los recursos financiero para realizar los objetivos planeados. Generalmente, se utilizan datos numéricos tales como el tiempo que se tarda en pagar a los proveedores o en cobrar a los clientes, la proporción de deudas que tiene, la cantidad de dinero que se esta reinvertiendo en el propio negocio, etc.

Productividad. Una empresa es mas productiva y consecuentemente mas rentable cuando produce mas con menos; mayor productividad significa menos desperdicio de materiales, de tiempo, de trabajo, formas mas rápidas y eficientes de producir lo mismo. La rentabilidad tiene que ver con la utilidad o ganancia y generalmente se mide sumando todos los costos de fabricación y venta y restando éstos a los ingresos obtenidos. Obviamente una empresa no es rentable cuando no produce utilidades o ganancias.

Recursos físicos. Los recursos físicos se refiere al local, maquinaria, instalaciones eléctricas, exhibidores y anaqueles, herramientas instrumentos de trabajo, computadoras, mesas, sillas, y en general cualquier tipo de mobiliario y equipo con el que cuenta la empresa.

Evaluar y mejorar el trabajo de los empleados. Aquí deben fijarse aquellos objetivos que permitan al personal lograr un desarrollo dentro de la empresa. También pueden incluirse objetivos que ayuden al empleado a sentirse parte de la empresa.

III.2.5. LAS ESTRATEGIAS.

Son el diseño del plan que permitirá lograr los objetivos particulares de la empresa. Su objeto es identificar las diferentes maneras como los administradores pueden alcanzar las metas y seleccionar las mas adecuadas.

Las estrategias comprenden básicamente los siguientes aspectos:

- a. Cómo se pretende competir, es decir, como crear una ventaja competitiva.
- b. Cómo contribuirán las diferente personas o departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva.
- c. Cómo habrán de asignarse los recursos en las diferentes actividades de la empresa.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refiere a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué tipo de ventaja competitiva perseguir, qué necesidades satisfacer o a qué grupo o segmentos de clientes, cómo compararse y distinguirse con y de la competencia, qué productos o servicios enfatizar para lograr atraer a la clientela, como defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencia de la industria, cambios en la economía, y movimientos políticos y sociales.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Es decir, que tipo de cualidad distintiva desarrollar; este término de cualidad distintiva se refiere a aquellas cualidades (factores internos como recursos, estructura, habilidades) que tiene la empresa y que la hacen particularmente "mejor" que sus competidores.

Vale la pena comentar que, por lo menos, lo que se pretende es que los elementos sean acordes a las habilidades y recursos de la empresa. Sería absurdo formular estrategias que no fueran acordes a lo que el negocio sabe hacer o lo que puede hacer con sus recursos.

III.2.5.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Estrategias competitivas.

Al enfrentar a la competencia, existen tres estrategias que persiguen lograr un gran desempeño. Estas estrategias se dividen en función del sector o segmento en el que se pretende competir y de la ventaja que se busca lograr.

Liderazgo general en costos.

Esta primera estrategia, que ha sido muy común sobre todo en sectores industriales, persigue lograr el liderazgo a través de dirigir todos los esfuerzos hacia la reducción de costos. Este liderazgo en costos requiere de sistemas productivos capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigorosos esfuerzos para lograr eficiencia a través del aprendizaje, de rígidos controles de costos y gastos, y de una fuerte atención a los controles administrativos en general.

Alcanzar un liderazgo en costos, por lo general, requiere de una gran participación de mercado o del logro de otras ventajas, como puede ser el acceso favorable a recursos físicos o humanos, una mayor capacidad financiera, un mejor conocimiento de los procesos, etc.

Tener una posición de costos bajos permite a la empresa obtener utilidades mayores que la competencia o aguantar mejor reducciones de precios que afecten a todo el sector.

Diferenciación.

Esta segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el cliente perciba como único o diferente.

El cómo crear algo único o diferente puede asumir distintas formas. Puede ser a través de diseños o marcas, de distintas tecnologías, a través de servicio, de la distribución, de la calidad, etc.

Por definición, la diferenciación impide, la gran mayoría de las veces, alcanzar una gran participación de mercado. En efecto, a menudo se requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con la gran participación.

Sin embargo, la diferenciación proporciona un aislamiento de la competencia y, por lo general, proporciona mayores márgenes de utilidad.

Enfoque o alta segmentación.

Esta última estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de un producto, o en un mercado geográfico específico, y de aplicar, para ese grupo, una estrategia ya sea de liderazgo en costos o de diferenciación.

Por lo general, la empresa que logra una alta segmentación casi siempre alcanza también altos rendimientos. Sin embargo, una estrategia de enfoque implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado.

Matriz producto/mercado

Esta clasificación de estrategias parte de dos grandes objetivos: los que buscan mejorar aquéllos que se hace actualmente, y los que persiguen nuevas cosas por hacer.

Estrategias de penetración de mercados.

Son aquéllas que se enfocan a mejorar la posición de los productos o servicios actuales de la empresa, con sus clientes actuales.

Estrategias de desarrollo de mercado.

Son las que buscan nuevos clientes para los productos actuales.

Estrategias de desarrollo de productos.

Son aquéllas con las que la empresa persigue incrementar sus ventas a los clientes actuales a través de nuevos productos o servicios.

Estrategias de diversificación.

Son las que buscan desarrollar nuevos productos o servicios para satisfacer a clientes que la empresa no satisface en el presente.

¿Con qué criterio las empresas deberán seleccionar una de las estrategias? La respuesta se encuentra en la misión y en las cualidades distintivas del negocio. Es decir, los administradores seleccionarán aquéllas estrategias que sean congruentes con la misión de la empresa, y, como ya se ha mencionado, que permita capitalizar la cualidades distintivas de la empresa.

III.2.5.2. INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN.

Manuales. De objetivos, políticas, de procedimientos, etc.

Diagramas de procesos y de flujos. Para representar, analizar, explicar y mejorar un procedimiento (tiempos y movimientos).

Diagrama de Gantt. La única metodología usada hasta 1957 para la programación de un trabajo, era el diagrama de barras o diagrama de Gantt. El diagrama de barras como representación de un programa es, sin duda, una herramienta muy útil ya que

muestra objetivamente las duraciones, las fechas de iniciación y terminaciones posibles para cada actividad en que se considera dividido el proyecto.

Redes. El reconocimiento de las deficiencias del método tradicional para la programación de procesos productivos, en los últimos años se han ideado el Método de la Trayectoria Crítica y el método P.E.R.T.

No existe diferencia radical entre el método C.P.M. y P.E.R.T. salvo que el segundo presupone el estudio probabilístico que estime tres duraciones: óptima, más probable y pesimista.

Estos métodos no son otra cosa que una herramienta de trabajo para la programación, ahora bien estos métodos indudablemente no desechan el diagrama de barras, simplemente lo mejoran para hacer de él, la resultante de una programación lógica y de fácil comprensión.

De esta forma la planeación nos dice el camino hacia donde debemos dirigir nuestra empresa... hacia la competitividad.

CAPITULO IV.
FORMAS DE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL
Y LOS APOYOS INSTITUCIONALES,
ALTERNATIVAS DE COMPETITIVIDAD

CAPITULO IV.

FORMAS DE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL Y LOS APOYOS INSTITUCIONALES, ALTERNATIVAS DE COMPETITIVIDAD.

En el contexto actual de la economía nacional que se caracteriza por la rapidez de los cambios y la creciente internacionalización, así como la globalización de los mercados, representa una competencia creciente, a la vez que propone una serie de nuevas oportunidades y de negocios para la comunidad empresarial.

La industria de la construcción se ha caracterizado por mantener una aportación importante al P.I.B. que ha sido en promedio en los últimos años del orden del 5%, sin embargo, a partir de 1995 ha sido golpeada duramente por la situación de emergencia que vive el país.

Los efectos de la emergencia que vive el país en la construcción la podemos ver en El Informe Trimestral del Sector Formal de la Industria de la Construcción (segundo trimestre de 1995), presentado por la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC): La producción total en 1994 fue de 12,170,473 miles de nuevos pesos, comparado con 7,360,694 miles de nuevos pesos en 1995, lo que dio como resultado una reducción en la producción de 54.61%; la participación de las empresas gigantes fue un poco más de 60%, la participación de las micros, pequeñas y medianas empresas fue de un poco más del 28%, las empresas que caen en esta clasificación representan en número más del 90% de las empresas afiliadas y aportan un poco más del 40% de los empleos destinados a los obreros y más del 60% de los empleos destinados a los administrativos.

Se puede observar claramente que las empresas grandes que representan tan solo el 5% del total, aportaron más de la mitad de la producción. Con esto se puede ejemplificar la alta concentración que existe dentro del sector, en el cual las empresas pequeñas se han visto disminuidas en el nivel de actividad, o en su caso, no cuentan con obra por ejecutar. El principal factor que más desfavorece es el no contar con capital necesario para poder concursar en grandes proyectos.

También sería importante anotar que del año 1994 a el primer semestre de 1995 las empresas que se han mantenido inactivas en espera de nuevas oportunidades creció de 23.3% a 39%, el porcentaje de empresas desaparecidas afecto más a las empresas pequeñas las cuales aumento de 5.9% en 1994 a 6.6% en 1995.

Presentan también, algunas debilidades derivadas de sus reducidas escalas para comprar, producir y vender, las cuales hay que contrarrestar a la vez aprovechar sus ventajas de flexibilidad operativa, que les permite adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y del mercado.

El gobierno federal reconoce la importancia de estas empresas no solo de este sector sino de todos y su importante participación a la economía nacional, por esta razón cuenta con una política deliberada para fomentar su desenvolvimiento, la cual se plasma en el programa de modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana expedido en febrero de 1991.

Para la industria de la construcción estas políticas se ven reflejadas en la Ley de Adquisiciones y Obras Publicas (LAOP) en donde en el artículo 9 se faculta a la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, tomando en cuenta la opinión de la Secretaria de la Contraloría, para dictar reglas que tengan por objeto promover la participación de este tipo de empresas. Estas decisiones permitirán la participación de todo contratista en obra pública, en proyectos y trabajos que sean acordes a su capacidad técnica y economía.

Los programas contienen los objetivos, estrategias, instrumentos y acciones para propiciar cambios cualitativos en las formas tradicionales de producción de estas empresas y para elevar su capacidad de negociación en los mercados de materias primas, tecnología y financieros.

Es por ellos que los ejes de la política son: los esquemas de cooperación interempresarial y la calidad; la gestión empresarial y la capacitación de la mano de obra, así como la desregulación, desconcentración y simplificación administrativa; todos estos instrumentos apuntalados por el financiamiento de la banca de desarrollo.

Es precisamente, la asociación interempresarial una de las estrategia que constituyen el punto de fuerza para impulsar la presencia de la industria micro, pequeña y mediana en el mercado interno y facilitar su competitividad.

Este programa presenta diversas alternativas de agrupación para el trabajo, en función del tamaño de las empresas de su capacidad económica y de su estrategia productiva y comercial. Algunas figuras de asociación están diseñadas para apoyar productores de bajos recursos y otras para facilitar el acceso a grandes volúmenes de recursos financieros.

Este modelo de asociación interempresarial tiene su origen en un análisis muy cuidadoso de la experiencia internacional. Su objetivo fundamental es que la empresa pueda seguir siendo pequeña, eficiente y altamente competitiva.

IV.1. EMPRESAS INTEGRADORAS.

La figura de empresas integradoras se trata de una forma de organización para la competitividad, que es muy flexible, ya que su configuración se adapta a las necesidades y características económicas de cada núcleo de productores. Su

esquema normativo esta previsto en el decreto presidencial publicado en Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993.

Este decreto establece que para la conformación de una empresa integradora es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las MYPES integradas.
- b) Constituirse como empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de estas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradas deberán además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora.
- c) No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.
- d) Tener una cobertura nacional, o bien circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.
- e) Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas o prestación de servicios.
- f) Que la administración y prestación de sus servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas integradoras.

Al conformar una empresa integradora se facilita la incorporación a los avances tecnológicos, la adopción a programas continuos de calidad, la aplicación de esquemas de financiamiento, la especialización de las plantas, la integración de procesos productivos, la capacitación de los empresarios y trabajadores, y permite la promoción y comercialización conjunta de los productos, así como la compra en común de materias primas e insumos o bien materiales de uso común, además de prestación de servicios administrativos, contables jurídicos, entre otros aspectos.

La idea central es inducir la especialización de las unidades productivas en algunas de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado; por ejemplo, investigación y desarrollo, diseño, ensamble, subcontratación de procesos industriales y de productos y de servicios especializados, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.

Un elemento primordial que se debe señalar, es que bajo este régimen de asociación para el trabajo, las empresas se organizan para competir y no para competirse entre sí.

En suma la integradora es una empresa de servicios especializados cuya vértebra es el asociacionismo, es decir, que con base en la unión de esfuerzos y de un objetivo común de superación, pueden obtenerse beneficios económicos que la empresa en lo individual difícilmente puedan lograr, sin que esto signifique que las empresas asociadas o integradas pierdan su individualidad o autonomía.

El esquema de empresa integradora ofrece el apoyo crediticio de Nacional Financiera a través de los intermediarios financieros, así como el otorgamiento de garantías complementarias a las ofrecidas por los socios a las propias empresas integradoras. Asimismo, proporciona la facilidad de que estas últimas se acojan al régimen simplificado de las personas morales.

En cuanto a la constitución e inscripción en el registro nacional de empresas integradoras, solo se tiene que disponer del proyecto de escritura constitutiva y del cuestionario de registro, que es una sola hoja de datos básicos, esta se presenta en alguna de las Delegaciones o Subdelegaciones de la Secofi, en el país, o bien, en la Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional.

IV.2. ASOCIACIONISMO.

Este es un esquema importante de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa mediante el fomento de una conciencia de unidad para fortalecer y optar por mejores oportunidades en el mercado. Proveer el cambio de mentalidad fundamental a fin de que considere a su símil como aliada.

Este esquema de asociación se plantea en la LAOP en el artículo 62 que dice "las empresas con quien se contrate la realización de obra pública, adquisiciones y servicios, podrán presentar conjuntamente proposiciones en las correspondientes licitaciones, sin necesidad de constituir una nueva sociedad, siempre que, para tales efectos, al celebrar el contrato respectivo, se establezcan con precisión a satisfacción de la dependencia o entidad, las partes de la obra que cada empresa se obligara a ejecutar, así como en la manera en que, en su caso, se exigirá el cumplimiento de las obligaciones". La manifestación tendrá que ser por escrito, indicando las partes que cada empresa ejecutara, y la manera en que cumplirá sus obligaciones ante la dependencia o entidad contratante.

La asociación en empresas se llevara a cabo por medio de un contrato en participación (ver anexo III), en el cual únicamente se responsabilizan por la realización de un trabajo, no tiene personalidad jurídica, ni razón o denominación social y esta legislado por la Ley General de Sociedades Mercantiles en sus artículos 252 a 259.

Esta forma de organización tiene una filosofía de búsqueda continua de alternativas que, aprovechando las cualidades inherentes a su tamaño y características, contribuyan a fortalecer y acrecentar su posición competitiva ante las exigencias de los mercados para crecer y desarrollarse en un nuevo quehacer empresarial que exige una actitud hacia la cooperación, confianza, colaboración y apertura.

Características:

- a) Se contrata a un administrador para que se encargue de la gestión de la nueva empresa.
- b) Ninguno de los socios de la empresa tiene el control mayoritario.
- c) La asociación se constituye con el propósito de elevar y fortalecer la posición competitiva de las empresas y de los socios que la crean.

Para el funcionamiento de estas empresas se crea un fideicomiso en donde las empresas asociadas, fideicomiten recursos o bienes para garantizar el pago de los créditos. Las empresas asociadas vigilan el adecuado pago de los créditos que de forma individual obtienen.

En caso de incumplimiento de algunos asociados, se sustituyen por otros a los cuales se les trasladan los beneficios adquiridos con el financiamiento bajo el compromiso de asumir la responsabilidad de continuar con la amortización del crédito.

Las empresas se asocian para contratar servicios de un despacho profesional que les permita la solución y atención de problemas específicos.

Las empresas se asocian para tener servicios en común, como son compartir los servicios de mensajería, limpieza, telefonía, computación. Que por si solos no podrían obtener debido a los altos costos.

Las empresas se asocian para garantizar los financiamientos mediante la conjunción de sus patrimonios vía intermediarios financieros.

"La unión de esfuerzos y la integración de capacidades son una buena alternativa para la consolidación y expansión de las industrias de menor tamaño", comenta el presidente del grupo empresarial de desarrollo habitacional (Gredha).

Este grupo esta conformado por 11 pequeñas empresas, que antes trabajaban en forma aislada, algunas trabajaban en edificación exclusivamente, pero perdían oportunidades de pavimentación, de urbanización, de construcción civil pesada, de estudios y proyectos.

Se lograron integrar y amalgamarse y ahora pueden participar y competir contra las grandes empresas con muy buenos resultados, y con mayores ventajas ya que sus gastos fijos son menores que los de las grandes empresas.

IV.3. SUBCONTRATACIÓN.

La forma real de asociación que se establece entre dos o mas empresas en la cual una de ellas denominada "contratista" solicita a otra u otras empresas "subcontratistas" la realización de partes, componentes, prestación de servicios, etc., bajo normas previamente establecidas.

La LAOP en su artículo 62 al respecto dice " el contratista que se adjudique el contrato, no podrá hacer ejecutar la obra por otro; pero, con autorización previa de la dependencia o entidad de que se trate, podrá hacerlo respecto de partes de la obra o cuando adquiera materiales o equipo que incluya su instalación en la obra. Esta autorización no se requerirá cuando la dependencia o entidad señale específicamente en las bases de la licitación, las partes de la obra que podrán ser objeto de contratación. En todo caso el contratista seguirá siendo responsable de la ejecución de la obra ante la dependencia o entidad." Por lo que en su caso contratista manifestara por escrito las partes de la obra que subcontratará o los materiales o equipo que pretenda adquirir que incluyan su instalación.

El objetivo de este tipo de asociación es disponer de servicios de empresas mas modestas, cumpliendo con compromisos contraídos, en las mejores condiciones de costo y tiempo.

La forma en la que funciona el esquema es por medio de un contrato, que el contratista ofrece bajo las condiciones de normas, especificaciones, tiempo y costo, involucra a un numero determinado de micros y pequeñas empresas, que a su vez, se ve beneficiado con pedidos derivados del contratista original.

Con la subcontratación las MYPES pueden acceder a los financiamientos de Nafin, a través de los intermediarios financieros. Los intermediarios financieros otorgan recursos amparados con la sesión de los derechos de cobro, derivados de los subcontratos.

Una ventaja que se presenta en este tipo de asociación, es la reducción de el análisis, la formalización y el seguimiento de los créditos solicitados por la micro y pequeñas empresas, ya que los intermediarios financieros sustentan su decisión en los contratos y subcontratos que de estos se deriven.

IV.3.1. MODALIDADES DE SUBCONTRATACIÓN:

Subcontratación de capacidad.

Esta se da cuando la demanda supera la capacidad productiva de una empresa, lo que obliga a hacer uso temporalmente de esquemas de subcontratación para cumplir adecuadamente con sus clientes.

Subcontratación estructural o complementaria.

Se caracteriza por aprovechar la capacidad técnica y productiva de la empresa subcontratista, la cual participa en la elaboración de productos o artículos acordes con su línea de producción.

Subcontratación de especialidad.

La empresa subcontratista cuenta con una experiencia aprobada, además de tecnología y equipo adecuado que le permite eficiencia productiva.

Subcontratación de equipamiento.

Las empresas subcontratistas producen algunas partes o componentes de la maquinaria y/o equipo de la empresa que contacte, así como para realizar el mantenimiento de sus plantas o centros de trabajo del contratista.

Subcontratación conjunta.

Cuando el proceso productivo de una empresa es altamente complejo y su capacidad de producción ha sido superada por la demanda, se utiliza esta modalidad, que consiste en celebrar contratos con varias empresas especializadas en determinado proceso específico.

La subcontratación en México.

A convocatoria de Secofi, Nafin, por conducto de la Dirección de Proyectos de Inversión, ha participado conjuntamente con Bancomext y Canacindra en un grupo de trabajos que tiene como finalidad analizar y elaborar una estrategia de apoyo a la subcontratación señalada como prioridad política de desarrollo, de conformidad con el programa para la modernización y desarrollo de las MYPES.

Con base en lo anterior se considero la creación de un organismo que norme y establezca los lineamientos en materia de subcontratación, planteando los siguientes objetivos.

- Fomentar la subcontratación a nivel nacional e internacional.
- Normalizar los mecanismos de operación y tipo de información captada por las bolsas de subcontratación.
- Difundir entre las bolsas de subcontratación y sus afiliados, los apoyos financieros y asistencia técnica con que cuenten.

IV.4. APOYOS INSTITUCIONALES

Uno de los problemas principales de las MYPES, es originado por la falta de financiamiento (entender las características de los tipos de financiamiento ver ANEXO II), ya que se carecen de recursos para renovar y moderniza su equipo productivo. Pero además del financiamiento, hay otros factores que intervienen para incrementar la capacidad competitiva de las MYPES y para que estas permanezcan y se desarrollen sanamente en la economía abierta. Entre estos factores está, por ejemplo, la capacitación, la asistencia técnica, el acceso a la información, sobre la demanda, la oferta, la calidad, los precios, la tecnología disponible y adecuada, etc.

Para apoyar a las MYPES en estas carencias existen instituciones que se encargan de proporcionar estos servicios entre las cuales están:

Fondo de Desarrollo Económico y Social del Distrito Federal (FONDEDF).
 Fondo de Información y Documentación para la industria (INFOTEC).
 Fondo para la Investigación y Desarrollo para la Modernización y la Tecnología (FIDETEC).
 Centro de Innovación Tecnológica (CIT).
 Banco de Tecnología S.A de C.V. (BANCOTEC).
 Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO).
 Programa de Apoyo para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).
 Negocentros.

A continuación se describen brevemente los apoyos que proporcionan.

IV.4.1 FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL DISTRITO FEDERAL

Con el propósito de apoyar la generación de empleos productivos que posibiliten incrementar los ingresos familiares en diversas zonas del Distrito Federal, se creó este fondo, quedando como fideicomitente la asociación Promoción del Desarrollo Social de la Ciudad de México, A.C. y como fiduciaria Nacional Financiera, S.N.C.

El objetivo es apoyar en forma directa con financiamiento, asistencia técnica y capacitación a pequeñas empresas, sean personas físicas o morales que ocupen

hasta 15 trabajadores y que sus ventas netas anuales no sean mayores de 110 veces el salario mínimo de la zona al año.

Apoyo financiero para micro empresas:

- 1.- Monto máximo de crédito 360 mil nuevos pesos distribuidos en función de los requerimientos de inversión de la empresa.
- 2.- Crédito refaccionario (activo fijo) . Plazo máximo de pago 60 meses con 6 meses de gracia incluida sobre capital.
- 3.- Crédito de habilitación o avío (capital de trabajo). Plazo máximo de 24 meses, con 3 meses de gracia incluida sobre capital.

Documentación solicitadas:

- 1.- Formato de información básica debidamente requerida.
- 2.- Licencia de uso de suelo y/o cédula de microempresa
- 3.- Dato de los bienes propuestos en garantía, anexando copia de escritura publica de la propiedad y/o facturas de activo fijo, en su caso.
- 4.- Certificación en gravamen de los bienes propuestos en garantía.
- 5.- Copia de acta constitutiva
- 6.- Registro federal de contribuyentes.
- 7.- Copia de identificación vigente y comprobante de domicilio
- 8.- Boleta predial de inmueble propuesto en garantía.

Garantías:

- 1.- Coberturas de 1 a 1.
- 2.- 90 % a través de bienes inmuebles o Activo Fijo de la empresa.
- 3.- 10 % deposito en garantía aplicable al pago de las ultimas amortizaciones.

IV.4.2. FONDO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA LA INDUSTRIA (INFOTEC).

El fondo se creo en 1975 por el gobierno federal como un fideicomiso de Nacional Financiera, con el fin de superar el atraso tecnológico del país.

OBJETIVOS:

- 1.- Apoyar a la industria en la identificación y definición de problemas técnicos y análisis de oportunidades de negocios.
- 2.- Estimular acciones que conduzcan a mejoras e innovaciones tecnológicas.
- 3.- Identificar, seleccionar y diseminar fuentes apropiadas de información tecnológica y económica.

4.- Procesar la información para apoyar la toma de decisiones que conduzcan a resolver problemas y aprovechar oportunidades de negocios.

5.- Proporcionar la asistencia técnica necesaria para mejorar el uso de la información.

6.- Promover el uso de recursos tecnológicos existentes, tales como laboratorios, consultores, firmas de ingeniería y promovedores de tecnología.

7.- Motivar a las empresas en la búsqueda en medios para la adaptación y asimilación de la tecnología.

Para la realización de estos objetivos, Infotec ha implementado servicios de capacitación, información empresarial, documentación y asistencia tecnológica y consultoría.

CAPACITACIÓN:

Con este servicio se busca favorecer la creación y fortalecimiento de una cultura tecnológica industrial, realizando cursos, seminarios y conferencias que sirvan como medio para diseminar el conocimiento y promover el intercambio de experiencias.

Algunos cursos que se imparten en Infotec son:

- Administración por calidad.
- Administración y reducción de desechos peligrosos.
- Mercadotecnia.
- Fundamentos de auditoría ambiental.
- Supervisión efectiva y su impacto en la productividad.

INFORMACIÓN EMPRESARIAL.

Este servicio permite que el empresario tenga acceso a la información tecnológica, económica, comercial y de negocios que necesite, para resolver problemas existentes.

Para este fin se cuentan con un número muy amplio de fuentes de información que cubren en forma exhaustiva los diversos aspectos, normas, patentes, directorios, catálogos, revistas especializadas, etc.

Asimismo tiene acceso a más de 500 bancos de datos automatizados nacionales e internacionales, de esta forma poner al alcance de los empresarios prácticamente toda la información generada en el mundo.

ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORIA.

Este servicio está orientado a la realización de estudios, investigaciones y proyectos en las áreas de innovación, negocios y tecnología, trata por este medio de facilitar la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades por parte de la industria.

Entre otros temas, se proporciona asesoría sobre:

Transferencia de tecnología:

- Identificación de fuentes de tecnología.
- Evaluación de oportunidades tecnológicas.
- Evaluación de tecnología.
- Adaptación de tecnología.
- Asimilación de tecnología.
- Venta de tecnología.

Análisis de oportunidades de negocios.

Desarrollo tecnológico de productos y procesos.

Administración de tecnología.

- Planeación tecnológica.
- Pronostico, tendencias y obsolescencia tecnológica.
- Formulación y evaluación de proyectos de desarrollo tecnológico.

Solución de problemas.

- Diagnostico de productividad.
- Solución de problemas técnicos.
- Productividad.

IV.4.3. FONDO PARA LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA LA MODERNIZACIÓN Y LA TECNOLOGÍA (FIDETEC).

Este fondo fue creado para apoyar a los empresarios que tienen proyectos de investigación y desarrollo tecnológico con el fin de mejorar sus procesos productivos, pero no cuentan con los recursos financieros necesarios para llevarlos a cabo. FIDETEC es como un socio del empresario en el riesgo tecnológico, ya que aporta las garantías necesarias para un crédito que apoye con recursos los proyectos tecnológicos que se encuentren en la etapa de mayor riesgo del proceso: la precomercial.

El objetivo fundamental de este fondo, es desarrollar una planta productiva nacional eficiente a nivel internacional, y con el objeto de promover el desarrollo tecnológico del país.

Etapas del proceso de modernización tecnológica.

1. Etapa de precomercialización de un proyecto, se caracteriza por tener un mayor grado de incertidumbre y riesgo en cuanto al éxito comercial y la viabilidad técnica, esta etapa involucra:

La innovación, que comprende desde la generación de la idea, la evaluación técnica, el análisis de factibilidad técnica y comercial, la investigación y desarrollo técnicos.

La prueba que se refiere a la construcción de prototipos y plantas piloto, así como del proceso de producción preliminar orientada a realizar pruebas de mercado.

2. La fase comercial que incluye:

El proceso de escalamiento de la tecnología a nivel industrial y comercial, mediante la reproducción, a esta escala, de las variables tecnológicas y su control.

Maduración, corresponde a la fase en que las ventas del producto responden a la situación económica y a las condiciones de mercado y comprende la estrategia de comercialización del producto.

FIDETEC apoya las actividades de investigación y desarrollo, que impliquen alguna de las siguientes características.

- a. Adaptación, transferencia o asimilación de tecnología.
- b. Innovación o mejora tecnológica. Aplicadas a:

PRODUCTOS

- ° Diseño o mejoramiento de componentes específicos, maquinaria y equipo, o sistemas integrados de componentes de origen nacional o extranjero.
- ° Fabricación de prototipos a nivel demostración, con el fin de realizar pruebas de campo.
- ° Desarrollo a nivel piloto, de nuevos productos, o productos mejorados, principalmente en el caso en que requieran equipos y sistemas específicos para su producción.

PROCESOS

- ° Desarrollo o mejora de procesos a nivel laboratorio, basados en ingeniería de producción que implique ventajas técnicas y económicas superiores a las existentes.

SERVICIOS

° Mejora de técnicas e instrumentos para prestar servicios basados en capacidades científico tecnológicas.

Por otro lado, los proyectos deben prestar riesgo tecnológico y cumplir con las normas de protección ambiental y de bioseguridad establecidas por las instituciones normativas.

FIDETEC no financia con sus fondos inversiones de proyectos efectuadas antes de 90 días de la fecha de presentación de la solicitud, ni tampoco la construcción de obras civiles, ni capital de trabajo.

Los recursos de este programa serán canalizados a través de la banca comercial, uniones de crédito, arrendadoras financieras y otros intermediarios habilitados, mediante la mecánica de descuentos establecida por NAFIN, de los créditos que otorguen estos intermediarios y hayan sido aprobados por el comité técnico del fondo, bajo las siguientes condiciones:

- a. Los créditos serán otorgados en moneda nacional
 - b. La tasa de interés aplicable en las operaciones de descuento crediticio de FIDETEC será de CPP + Intermediación Bancaria.
 - c. El monto máximo de financiamiento por empresa será de 4.5 millones de nuevos pesos.
 - d. La participación de los empresarios en el crédito será de por lo menos el 20 % de la inversión total.
 - e. El plazo se determinara en función de la capacidad de generación de flujo del proyecto y podrá incluir un periodo de gracia acorde con el tiempo de ejecución del mismo, el cual podrá contemplar, de requerirse el financiamiento de intereses.
 - f. La forma de pago se pondrá acorde al esquema de pagos que mejor se adecue a las características del proyecto.
 - g. FIDETEC ofrece al empresario las garantías que amparen el crédito que otorgue el intermediario bancario. Las garantías que ofrece el programa están de acuerdo al tamaño de la empresa (fijado según el criterio de SECOFI)
- ° Si la empresa cuenta con 15 empleados o menos, o bien tiene ventas netas anuales hasta por N\$ 900,000.00, es una microempresa, que puede solicitar, en casos excepcionales hasta 100 % de las garantías.
- ° Si la empresa tiene de 16 a 100 empleados, o bien tiene ventas netas anuales hasta por N\$ 9,000,000.00, es una pequeña empresa, que puede solicitar, en casos excepcionales hasta 100 % de las garantías.

° Si la empresa tiene de 101 a 250 empleados, o bien tiene ventas netas anuales hasta por N\$ 20,000,000.00, es una empresa mediana, que puede solicitar hasta 85 % de las garantías.

° Si la empresa tiene de 251 empleados o mas, o bien tiene ventas netas anuales mayores a N\$ 20,000,000.00, es una empresa grande, que puede solicitar hasta 70 % de las garantías.

PROCESO DE EVALUACIÓN.

Para poder ser apoyado por FIDETEC, es necesario llenar una solicitud de financiamiento, que contenga información tanto técnica, como financiera y económica. La información técnica, será evaluada en base a los siguientes criterios.

1. Análisis de los objetivos.
2. Méritos tecnológicos.
3. Viabilidad técnica.
4. Congruencia del presupuesto.
5. Otros aspectos como el medio ambiente.

En tanto a la información financiera y económica, se requerirán datos contables tanto de la empresa como del proyecto. Esto para determinar el impacto del proyecto en la finanzas de la empresa participante, las posibilidades reales de comercialización del producto en el futuro.

Los proyectos que soliciten el apoyo de FIDETEC deberán presentar toda la información requerida en dicha solicitud.

Con el fin de ofrecer un apoyo integral que contemple las cuatro vertientes de la política tecnológica de CONACYT, este cuenta con los siguientes programas:

- ° Programa Enlace Academia Empresa (PREAEM)
- ° Programa de Incubadora de Empresas de Base de Tecnología (PIEBT)
- ° Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas (FORCYTEC)

IV.4.4. CENTRO PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (CIT).

Este centro fue creado por la Universidad Nacional Autónoma de México en el año 1985, para vincular el potencial tecnológico de la universidad con las demandas del sector productivo de bienes y servicios, mediante la realización de actividades de investigación, formación de recursos humanos, asesorías y difusión de aspectos tecnológicos tales como:

- ° Planeación y seguimiento de proyectos de innovación tecnológica.
- ° Concentración de contratos de transferencia de tecnología.
- ° búsqueda de usuarios de la tecnología.

Objetivo:

El CIT tiene como propósitos esenciales promover la innovación tecnológica a nivel nacional y contribuir al arraigo de la tecnología como parte de los valores culturales de la UNAM y del país.

Para cumplir los objetivos, el CIT desarrolla las siguientes actividades:

- a. Elabora investigaciones para generar conocimientos necesarios para la producción.
- b. Capacita en materia de administración de tecnología para formar cuadros capaces de administrar los conocimientos necesarios para la producción.
- c. Vincula las capacidades tecnológicas de la UNAM con el sector productor de bienes y servicios.
- d. Ofrece servicios de consultoría para empresas productoras de bienes y servicios que busquen incrementar su competitividad.
- e. Difunde los conocimientos generados a través de su quehacer cotidiano a todas las personas e instituciones interesadas en la innovación tecnológica.

Para llevar a cabo sus objetivos el CIT cuenta con una plantilla de empleados, de los cuales cerca del 50% conforman un equipo multidisciplinario de investigadores, profesionistas y técnicos de alto nivel, dedicados a la investigación y a la docencia.

La docencia en el CIT cubre la doble función de formar recursos humanos para promover el cambio técnico deliberado en las organizaciones y divulgar los constantes avances del conocimiento en el campo de la innovación tecnológica. Este espíritu está presente tanto en sus cursos regulares como en aquellos diseñados a solicitud de empresas y otras organizaciones para cubrir demandas específicas.

El CIT imparte entre ocho y diez cursos al año, entre estos cursos se encuentra el "diplomado en administración de la tecnología", el cual proporciona a sus participantes una formación integral para incrementar su capacidad de organizar, coordinar y dirigir investigaciones tecnológicas.

El CIT cuenta con instalaciones muy modernas, con áreas destinadas a la investigación, así como lo necesario para la labor docente, además, cuenta con un

centro de información y documentación de casi 3700 títulos y folletos especializados; y una colección de 100 títulos de publicaciones periódicas publicas. También cuenta con terminales de computadora, que se pueden conectar con los bancos de información mas importantes.

La competitividad de las empresas está basada en su capacidad para dar al consumidor calidad, servicio y precios bajos. Esto solo se alcanza a través del uso racional de los recursos técnicos, humanos y materiales, y mediante la planeación para hacer frente a los cambiantes retos del entorno.

El CIT realiza una amplia gama de servicios de consultoria destinados a apoyar el aumento de competitividad de las empresas y el control de las funciones tecnológicas de organismos públicos y privados; entre ellos encontramos:

- ° Vinculación de proyectos de investigación con el sector académico.
- ° Formalicen y evaluación de proyectos de desarrollo tecnológico.
- ° Dictamen técnico de proyectos.
- ° Evaluación y selección de alternativas tecnológicas.
- ° Identificación de proveedores de tecnología para la industria.
- ° Determinación del precio de tecnologías.
- ° Negociación de compra de tecnología.
- ° Realización de perfiles de mercado y de factibilidad.
- ° Asesoría en el establecimiento de estrategias de propiedad industrial.
- ° Diseño de centros de gestión tecnológica e investigación de desarrollo en la industria.
- ° Planeación estratégica y tecnológica.

Servicios de información.

El CIT a través de su Unidad de Información , ofrece estos servicios, que incluye la búsqueda periódica y el análisis de información para conocer y monitorear aspectos de interes para la industria como:

- ° Evolución de tecnologías.
- ° Nuevas aplicaciones para productos.
- ° Evolución del mercado nacional e internacional de productos.
- ° Patentes.
- ° Normas estándares y control de calidad.

° Administración de recursos.

° Oportunidades de negocios.

° Optimización de recursos.

° Disminución de costos.

El CIT es una buena alternativa para mantenerse actualizado, mantener un nivel adecuado de competitividad y tener mayores recursos para la toma de decisiones.

IV.4.5. BANCO DE TECNOLOGÍAS S. A. DE C.V. (BANCOTEC).

Este banco en asociación con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, facilitan el proceso de enlace entre las empresas que requieren de modernización tecnológica con fuentes de financiamiento, centros de desarrollo e investigación, oferentes de tecnología y asesores que están en posibilidad de aportar soluciones a las empresas.

Ayudado en personal técnico altamente capacitado que sirve de contacto entre las principales fuentes de tecnología y los clientes; el Banco de Tecnologías, identifica y localiza la información del día, sobre las oportunidades que se ofrecen en el mundo de paquetes industriales, tecnologías en proceso, asistencia técnica entre otros.

El menú de soluciones de BANCOTEC, consta de servicios integrados que comprenden desde el análisis de necesidades, el rastreo, localización y evaluación de oportunidades, hasta estudios de factibilidad para hacer posible la negociación y el flujo de recursos financieros para la adquisición de tecnología.

Estos servicios ofrecen también, entre otros, los programas de mejora continua de los recursos humanos, encaminados al proceso de calidad total.

Paralelamente, el BANCOTEC, tiene acceso a los principales programas de cultura empresarial lo que le permite ofrecer asesoría para el desarrollo y la capacitación de personal con el objeto de mejorar substancialmente la calidad y la productividad.

Estos programas incluyen:

- a. los principales procesos de calidad total, de sus ventajas, valores y bondades que ofrece a la implantación de dicho proceso.
- b. El diseño de planes de trabajo para su empresa basándose en cuidadosos diagnósticos internos de la calidad y externos de oportunidades y amenazas.
- c. Determinación de los puntos críticos de control operativo de los procesos, así como la evaluación de las mejores alternativas para reducir su variabilidad.

d. Las bases para la implementación del proceso de calidad total.

SERVICIOS QUE OFRECE BANCOTEC:

- ° Identificación de las oportunidades de desarrollo tecnológico de la empresa a partir del análisis de la situación actual, y sus expectativas de crecimiento.
- ° Búsqueda, localización y selección de la o las tecnologías mas apropiadas para satisfacer los requerimientos tecnológicos u operativos de la empresa así como los análisis de factibilidad económica.
- ° Solicitar, negociar y registrar la tecnología que ha sido seleccionada, así como proporcionar la asesoría necesaria en su transferencia, asimilación e implementaron dentro de la empresa, estableciendo los acuerdos o alianzas tecnológicas necesarias.
- ° Ayudar a detectar y seleccionar las fuentes de financiamiento apropiadas para el proyecto y asesoría en los tramites para su obtención de los oferentes financieros disponibles.
- ° Actuar como representante comercial dentro de los centros oferentes de tecnología, facilitando el acceso de las empresas mediante la solución de los aspectos operativos de cada proyecto.
- ° Registrar, adquirir, disponer y en general negociar marcas, nombres comerciales, procesos, inversiones, propiedad intelectual y patentes.
- ° Promocionar las tecnologías que los centros de investigación en México producen para propiciar el desarrollo de la industria nacional.
- ° Asesorar en la dirección de oportunidades de mejora de los recursos humanos de las empresas mediante el enlace con los principales centros de desarrollo.

IV.4.6. PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN (CIMO)

Hoy las pequeñas empresas enfrentan retos que suponen producir con las normas de calidad que cumplan con los estándares internacionales, las crecientes exigencias del mercado interno y con costos cada vez menores. Estos retos implican entrar en contacto con una serie de servicios, de los que antes se había prescindido o no se incorporaban sistemáticamente, pero que cada día serán mas necesario para las empresas: capacitación, información, consultoria y asistencia técnica.

En respuesta de estas necesidades, CIMO esta promoviendo un concepto de enlaces de servicios integrados a las empresas que les permita incrementar su calidad productividad, conocimiento del mercado y la modernización de la gestión y las relaciones laborales.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad constituye el fundamento de las acciones que realiza la Secretaria del Trabajo para la modernización de las empresas, a través del desarrollo de los recursos humanos y el mejoramiento de la productividad de las empresas.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad proporciona las bases para un consenso entre los distintos sectores de la sociedad, trabajadores, empresarios y gobierno.

Dentro de este marco CIMO se inscribe con el objeto de promover la capacitación y adiestramiento de la mano de obra en activo y del incremento de la productividad y competitividad de las pequeñas empresas.

Este programa responde a las necesidades de las pequeñas empresas, acentuadas, en ese momento por el proceso de ajuste y cambios de nuestra economía y por las necesidades de que la capacitación se instalara como un proceso permanente en las empresas, debido a los cambios en los perfiles ocupacionales que trae consigo los cambios tecnológicos.

CIMO esta organizado de tal forma que participan: organismos empresariales, la STyPS y las Unidades Promotoras de la Capacitación, que se encargan de la operación directa del programa, además CIMO enlaza a las empresas con las instituciones de apoyo, tanto publicas como privadas, en las áreas financieras, educativas, de asistencia técnica, consultoria e informática.

La forma básica de operación consiste en ubicar a las UPC en el seno de las organizaciones empresariales intermedias y aprovechar su capacidad de convocatoria para constituir grupos de empresas por ramas, grupos de proveedores, temas o problemas comunes. De manera conjunta empresas y UPC realizan un diagnostico y elaboran un programa de apoyo, a través de instrumentos de consultoria de procesos. Sobre esta base, se realizan las acciones de capacitación, que involucran a todos los niveles ocupacionales y áreas de las mismas

IV.4.7. PROGRAMA DE APOYO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (PROMYP).

A partir de 1988 Nacional Financiera cambia su actividad, enfocándose en forma prioritaria a la asistencia de las micro y pequeñas empresas, creando como una

respuesta a las necesidades de este sector tan importante el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).

El PROMYP tiene como objetivo básico crear esquemas masivos de financiamiento, así como promover la creación, el fortalecimiento, desarrollo y modernización de la micro y pequeña empresa, buscando su incorporación a los procesos de la economía formal y su integración a cadenas productivas.

En forma paralela, al ser Nacional Financiera un banco de segundo piso y no otorgar directamente los créditos a los empresarios, se ha trabajado para incrementar el número de intermediarios financieros que participan en el PROMYP, con el que se ha ampliado las opciones y ventanillas de servicio para los empresarios de todo el país. Actualmente esta red de intermediarios financieros esta integrada por mas de 300 bancos, uniones de crédito, empresas de factoraje, arrendadoras y fondos de fomento.

El PROMYP comprende, entre otros, los siguientes servicios y esquemas de financiamiento:

- Crédito para capital de trabajo o avío, con plazo hasta de tres años con seis meses de gracia y que se utiliza para la compra de materia prima y productos terminados, así como para el pago de salarios y gastos propios de la empresa.
- Créditos para inversión fija o refaccionario, con plazo hasta de diez años con dieciocho meses de gracia y que se utilizan para la adquisición ya sea mediante compra o arrendamiento financiero de maquinaria y equipo productivo o de transporte y de doce años y con treinta y seis meses de gracia para la adquisición, construcción o remodelación de inmuebles, industriales, comerciales o de servicios.
- Crédito para reestructurar pasivos con plazo hasta de siete años y doce meses de gracia y que se utilizan para reprogramar deudas de las empresas del corto al largo plazo.
- Cuasicapital. Financiamiento a las micros y pequeñas empresas para que participen en esquemas asociativos mediante la aportación de capital o la adquisición de partes sociales. Financiar a inversionistas (personas físicas), para que aporten capital o adquieran partes sociales de micros y pequeñas empresas, con el objetivo de mejorar su estructura financiera.
- Estudios y Asesorías. Promover y apoyar la elaboración de estudios y la contratación de asesorías, que fortalezcan técnicamente las decisiones de inversión y la ejecución de proyectos, además de incrementar la capacidad de gestión empresarial.

Tarjeta empresarial es un sistema dentro del PROMYP que facilita el acceso inmediato a los recursos de NAFIN. Consiste en la apertura de una línea de crédito revolvente que se otorga a los empresarios a través de la banca comercial. El crédito que se ofrece está orientado a financiar capital de trabajo e inversión fija, incluye desde materia prima, productos a comercializar y pago de salarios, hasta la compra, hasta la compra de maquinaria, equipo de remodelación integral de locales e instalaciones.

La gran ventaja del PROMYP es que con este concepto de financiamiento integral, se permite que el empresario tenga continuidad en sus operaciones, amplíe sus mercados, y logre mayores niveles de comercialización, eficiencia y productividad.

REQUISITOS:

Los servicios financieros del PROMYP se otorgan a las micros y pequeñas empresas o a las personas físicas, las cuales pueden determinar el tamaño de su empresa sumando sus ingresos en las actividades empresariales que realicen.

En caso de empresas de reciente creación se considera su primer ejercicio si es superior a nueve meses, o en el caso de que estén a punto de ponerse en marcha se tomara en cuenta la proyección de sus ventas y personal en el primer año de sus operaciones.

El crédito no se tramita en las oficinas de Nacional Financiera, sino a través de la red de intermediarios financieros.

La micro empresa . Es aquella que tiene de uno a 15 empleados y sus ventas no exceden un monto de 110 salarios mínimos anuales, es decir, aproximadamente N\$ 900,000.00.

La pequeña empresa. Tiene entre 16 y 100 empleados o trabajadores permanentes y sus ventas netas anuales no exceden de 1115 salarios mínimos, aproximadamente N\$ 9,000,000.00.

GARANTÍA INMOBILIARIA:

- Terrenos, edificios, casas, naves, etc.
- Proporción del valor de la garantía con respecto al crédito es de 2 x 1.
- NAFIN previo análisis puede participar con el 50% de las garantías.
- En proyectos de desarrollo tecnológico y medio ambiente NAFIN participa con el 75% de las garantías.

SITUACIÓN FISCAL:

- a. Que este inscrito como contribuyente ante la Secretaría de Hacienda.

- Persona Moral: acta constitutiva con folio mercantil.
- Persona Física: Alta en Secretaría de Hacienda con actividad empresarial.

b. Cédula de identificación Fiscal.

c. Presentación de la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta de los dos últimos ejercicios fiscales.

d. Última declaración fiscal mensual del ejercicio en curso.

DOCUMENTOS FINANCIEROS:

a. Estados financieros de los dos últimos ejercicios con sus respectivas relaciones analíticas.

b. Estados financieros con relaciones analíticas con antigüedad no mayor de dos meses respecto a la fecha en que se solicite el crédito.

c. Estados financieros proyectados, anualizados y mensualizados por los meses que falten del ejercicio en curso.

- Presupuesto de ventas.
- Programa de inversión.
- Efecto del crédito en la operación de la empresa.

d. Flujo de efectivo

- Incorporación del pago de intereses y amortizaciones de capital.

e. Tabla de amortización

- Considerar periodos de gracia y/o revolvencia.

° Mínimo 6 meses

° Máximo, el tiempo que determine el flujo de caja.

IV.4.8. LOS NEGOCENTROS.

La misión del negocentro es el empresario. Con el propósito de que los empresarios micro, pequeños y medianos, tengan la posibilidad de desarrollarse íntegramente Nacional Financiera ha apoyado la creación de estos centros empresariales. La

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

puesta en operación de los Negocentros esta siendo implementada en forma de franquicia, para los capitales que quieran participar en ello.

El principal producto que se vende es el diagnóstico básico, que permite conocer cada una de las áreas funcionales de su empresa, sus fortalezas, sus debilidades y riesgos con lo que se está en condiciones de proponer mejoras, que de forma práctica y sencilla se le informa de que manera y prioridad debe ser atendidas.

Ofrece también el servicio de búsqueda de información en sus más de 700 bancos de datos a nivel nacional e internacional, para captar oportunidades comerciales, localización de proveedores, materias primas, patentes, publicaciones y en general una amplísima cantidad de información.

Los empresarios normalmente son desconfiados, si a esto le sumamos que se han tenido una serie de problemas con ellos porque ante la apertura comercial, y la situación que vive el país, han surgido un número muy grande de empresas consultoras o independientes que no han dado buenos resultados con sus trabajos lo que ha hecho que los empresarios pierdan la credibilidad en la consultoría, ya que lo que buscan ellos son resultados.

Los Negocentros ha logrado recuperar un poco de esa credibilidad y actualmente se encuentran trabajando con un número importante de empresas que a base de resultados se han convencido de la importancia de los servicios que ofrece este centro empresarial.

En el Negocentro existen varias áreas para la prestación de sus servicios: una área destinada para la biblioteca que es utilizada por sus agremiados, entre las áreas para consulta se encuentran las destinadas a procesos de mejora continua, desarrollo empresarial, además se reciben una serie de revistas especializadas de Administración y Finanzas entre otras.

Se cuenta con una base de datos nacional e internacional, además se pueden conectar con otros bancos de datos, como un servicio más.

Existe también una área de capacitación al empresario, en el entendimiento que un empresario bueno puede sacar adelante una empresa regular, principalmente los cursos abordan temáticas de:

Cultura empresarial y Management.

Capacidad competitiva para producir los recursos y poder competir nacional e internacionalmente.

El empresario no cree en profesionales sin experiencia, no cree en despachos de consultoría, solo cree en otros empresarios, una forma importante de crearles una

conciencia es el contacto con ellos mismos. Algunas de las acciones que realizan para poder hacer contacto con empresarios lo han logrado por medio de eventos y que en ellos conozcan a otros empresarios y compartan sus experiencias del Negocentro.

Por otro lado las empresas necesitan modernizarse y actualizarse acceder a tecnologías como el fax, las computadoras, maquinaria mas modernas , herramienta, etc. , cuentan con convenios con empresas vendedoras de equipo de oficina, computadoras, accesorios y programas, con los que las empresas podrán tener acceso a estos equipos a precios bajos.

El Negocentro trabaja en un convenio con empresas a nivel mundial dedicadas a la capacitación para acceder a empresarios nacionales a los mismos sistemas y cursos que utilizan países altamente desarrollados. Estos cursos se están haciendo en forma totalmente auto administrable buscando con esto poner en sus manos tanto los mecanismos de capacitación técnica que se requiere en la empresa , como desarrollar en la calidad a todos los micro empresarios que están tomando el riesgo de independizarse poniendo su propia empresa.

Con el crecimiento de los negocentros, en su numero de afiliados , se ha generado una serie de oportunidades comerciales, a los que guiamos en los esquemas de asociación y empresas integradoras logrando con esto unir fuerzas.

Tecnología de punta para fortalecer a los equipos de trabajo, a través del desarrollo de la responsabilidad individual del personal de todas las jerarquías en cualquier organización.

Mejoramiento del clima interpersonal y organizacional a través de apoyos integrales que incrementan sensiblemente la productividad y eficiencia individual y de los grupos de trabajo que genera.

Se elaboran tanto planes globales de apoyo a través de la red de intermediarios financieros, como apoyos directos en la venta de tecnología, desarrollo de estudios y asesoría, participación en ferias y en algunos casos proyectos específicos, apoyándose en la entidad de fomento interna del negocentro.

Los servicios de Negocentro pretende poner al alcance de los empresarios las herramientas necesarias para desarrollo y crecimiento de su empresa, con una filosofía de calidad y esquemas de asociacionismo que harán la estructura empresarial nacional mas sólida y competitiva.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

* Las pequeñas empresas constructoras constituyen sector económico importante de la industria de la construcción ya que representan en número más del 90% de las empresas registradas en la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, contribuyen con aproximadamente el 30% de la producción, el 40% de los empleos, por lo que se hace necesario el apoyo de las diferentes instancias para promover su desarrollo.

* Los dueños de pequeñas empresas deben entender el papel tan importante que juegan dentro de la producción de nuestro país, entender las exigencias de los mercados actuales, enfrentar los cambios adquiriendo la información y los medios necesarios que permitan lograr cambios significativos en sus procesos administrativos y productivos.

* Se hace necesario impulsar un cambio de la cultura empresarial dentro de las pequeñas empresas constructoras, que pudieran brindar alguna ventaja competitiva frente a otras empresas, como podría ser:

El acceso a la información sobre todo de competidores, proveedores, de avances tecnológicos (equipos, nuevos materiales de construcción, procedimientos constructivos), etc..

Las formas y fuentes de financiamiento que permitan saber las formas de obtenerlos y las condiciones en que se brindan.

Las instancias a las que se puede recurrir para lograr alguna transferencia, costo y adaptación de tecnologías.

Centros de capacitación, etc.

Apoyos de las instancias institucionales.

* El conocer de forma particular cada uno de los factores que intervienen en los procesos de producción (clientes, proveedores, etc.), analizar las condiciones en que opera cada pequeña empresa constructora permite fundamentar su planeación (a corto plazo y a periodos mayores de tiempo) y orientar sus esfuerzos a reducir sus debilidades y amenazas que pudieran en forma importante afectar la competitividad de la empresa.

* La producción esbelta, un sistema que relaciona grandes con pequeñas empresas en redes de producción y que son las nuevas tendencias mundiales, deben estudiarse y adaptarse a las condiciones de nuestro país y en particular a la industria de la construcción (a la que pertenecemos), de manera que se pueda incorporar a las pequeñas y medianas empresas en una dinámica económica que beneficie cada uno de los elementos que participan y consecuentemente a nuestro país.

* La especialización de las pequeñas empresas en un ramo específico de la construcción permitirá incrementar su calidad y la productividad y además, la posibilidad de formar alianzas con otras de diferentes ramos para formar redes de producción, como una ventaja competitiva.

* Es importante difundir las alianzas estratégicas (Asociaciones en Participación, Subcontratación, Uniones de Crédito, etc.) que pueden realizar las empresas constructoras y las ventajas competitivas que se pueden obtener, participando en obras y manteniéndose dentro de la legislación y las políticas económicas del país.

* Es necesario crear una bolsa de subcontratación para pequeñas empresas, que deberán cubrir los perfiles de calidad, costo y tiempo. Esto permitiría la creación de las redes de producción, garantizando a las empresas pequeñas que se manejen dentro de este marco trabajo en obras de mayor magnitud.

* Promover las diferentes instancias gubernamentales y privadas que pudieran en un momento dado ayudar a implementar los cambios necesarios en las pequeñas empresas.

* Con la garantía de contar con obra, la rotación de personal en las pequeñas empresas disminuirá y se podrán conformar equipos de trabajo ("workteam"), en donde su característica de estos equipos será, el dominio y capacidad para la realización de sus actividades, lo que facilitara la delimitación de responsabilidades en cada área.

ANEXOS

ANEXO I.

EL PROCESO DE CALIDAD.

En este trabajo se ha pretendido dar una idea de lo que significa la calidad y de algunos elementos relacionados con ella; ahora veremos cuáles son los puntos más importantes para implantar esta filosofía en una empresa (si se requiere mayor información favor de consultar los paquetes de mejoramiento continuo editados por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey que aparece en la bibliografía).

Convencimiento del dueño o director de la empresa.

Este paso es clave para que una filosofía de control de calidad pueda funcionar adecuadamente en una empresa. El dueño o director debe creer firmemente en ella ya apoyarla; si la empresa hace eco de la filosofía sólo porque piensa que está de moda, lo más probable es que fracasará en su intento.

Si el empleado percibe que el director no está involucrado, verá el programa como un a cargo de trabajo más.

El dueño de la empresa debe de crear el compromiso recíproco entre los colaboradores y la dirección.

Para lograr el compromiso lo primero es dictar una política de calidad que todo el personal tenga presente, y, en seguida, comunicar a los colaboradores que el mensaje es serio. Algunos ejemplos de políticas podían ser:

"Daremos siempre a nuestros clientes productos libres de defectos."

"Nuestros productos responderán siempre a las necesidades de nuestros clientes y serán entregados en el plazo convenido."

Para establecer la política no hay una regla en especial, queda en libertad del dueño establecerla, pero deberá tener relación con los elementos de calidad, como son el clientes, proveedores, empleados, productos, defectos, compromisos, servicio, plazos de entrega, etcétera.

Organizar un equipo para el mejoramiento.

La calidad tiene un efecto de cascada. Una vez convencido el director y creado el compromiso, se forma un equipo para el mejoramiento, normalmente formado por los

gerentes que siguen al director o los supervisores, dependiendo del tamaño de la empresa. El grupo debe estar formado por personas capaces de apoyar a quienes desean mejorar, razón por la cual debe incluir a personas que conozcan la operación de la empresa en sus diferentes funciones. Si bien se debe involucrar a todo el personal en el mejoramiento de la calidad, es importante que este grupo sea quien lo guíe.

Las actividades primordiales de este grupo son:

- a. Lograr la participación de todos los empleados en el proceso de la calidad.
- b. Formar grupos en cada departamento, para el diagnóstico y proposición de estrategias de solución. Por ejemplo, reunir un grupo de seis obreros para discutir qué problema de calidad hay en el trabajo que desempeñan, pedir sugerencias de mejoras sobre un proceso o tarea específica.
- c. Crear actividades educativas en torno a la calidad total como conferencias a los empleados, discusiones de los problemas y entrenamiento específico por funciones para lograr la mejora.

Este equipo debe reunirse con tanta frecuencia como sea necesaria; normalmente, al comenzar el proceso habrá que dedicarle mucho tiempo, pero se puede empezar con reuniones semanales y dar seguimiento a los compromisos contraídos en las reuniones. Incluso en el arranque pueden dedicarse tres o cuatro días completos.

En pocas palabras, el equipo para el mejoramiento, se forma para dar los lineamientos, procedimientos y apoyo de la calidad en la empresa.

Crear conciencia sobre la calidad.

Para que funcione el proceso de calidad en la empresa se debe cambiar la cultura de cómo hacer las cosas, a la filosofía de calidad en que debe estar inmerso cada uno de los empleados de la empresa.

Esto no se logra tan sólo con dar un curso de calidad, sino teniendo presente día a día que el compromiso es hacer bien las cosas.

Para crear conciencia sobre calidad, se debe difundir la nueva filosofía mediante cartelones, conferencias periódicas, en el boletín interno de la empresa o creando un boletín sobre calidad que se edite de una forma regular; este no tiene por ser demasiado caro, puede ser una hoja que salga quincenalmente o mensualmente destacando las mejoras que se logran en las diferentes funciones de la empresa.

El cambio de cultura hacia una filosofía de calidad es un proceso, no es algo que se logre de un día para otro. Sin embargo, la estrategia adecuada puede llevar a nuestra empresa a lograr el aumento de productividad y garantizar nuestra permanencia en un mercado cada vez más competitivo.

Carteles puestos en las instalaciones con la política de calidad, en lugares estratégicos que todo el personal pueda ver. Esta política habla de compromiso. Al tenerlo presente en los cartelones se recuerda diariamente al personal cuál es la razón de mejorar la calidad; este recordatorio es también para la dirección de la empresa.

Si se decide hacer un boletín de calidad para la empresa, puedes poner algún mensaje del director destacando el apoyo que se brinda al cambio en asuntos de la calidad y describiendo los avances en el proceso de implantación.

Crear conciencia sobre la calidad no es difícil y, sin embargo, si no lo hacemos, nuestras intenciones de cambio pueden fracasar.

Educación continua.

El proceso de calidad total comienza con educación y termina con educación; la calidad es un proceso constante de aprendizaje, no es aprender una técnica y olvidarnos de ella.

En la medida en que se eduque a la gente y resalte el orgullo por hacer las cosas bien, se podrán reemplazar otros mecanismos motivacionales, algunas veces negativos, como el castigo. Con el tiempo, conforme el empleado conoce la filosofía, domina la técnica y comienza a pensar como una persona de calidad total, se crea una situación en que cada persona tiene adecuada capacitación, es digna de confianza y no requiere supervisión excesiva.

A través de la educación y la capacitación, los empleados se tornan más confiables y el número de supervisados por una persona puede ser mayor.

El control de calidad total no se puede instalar en una empresa si la empresa no confía en los subalternos o impone controles estrictos, decisiones centralizadas sobre la base de que sus empleados son flojos y malos por naturaleza. Para pensar en calidad total, debemos partir de quien la va a practicar, o sea; la gente que colabora con nosotros.

La educación que se imparte al personal debe versar sobre aspectos de calidad, y su aplicación al trabajo de cada quien; entre los temas propuestos resaltan los siguientes:

¿Por qué mejorar la calidad?
 ¿Como mejorar la calidad en nuestro trabajo?
 Análisis de los productos de la compañía.
 Formación e integración de los equipos.

Diagnóstico de los problemas por función de la empresa.

Para hacer un diagnóstico adecuado de los problemas de calidad debemos estar seguros de que cualquier proceso o actividad es susceptible de mejora.

Para establecer estándares con los cuales podamos comparar si estamos haciendo las cosas bien o mal, partimos de los requisitos del cliente: cómo requiere el cliente que le demos el producto o servicio y qué espera de nosotros.

Para hacer un diagnóstico podemos preguntarnos ¿qué estamos haciendo mal? ¿cuáles son los requisitos del cliente? ¿como corregimos los errores?.

En la medida en que apliquemos esto a todas las funciones de la empresa iremos mejorando la calidad considerada en su conjunto.

Ya hecho el diagnostico de los problemas y sus causas estamos en posibilidad de establecer nuestros objetivos de calidad, por ejemplo:

- a) Atender al cliente con amabilidad en todo momento.
- b) Entregar al cliente su producto el lugar indicado, en un máximo de cuatro días a partir de la fecha de cierre de operación.
- c) Despejar todas las dudas del cliente acerca de su compra.

Estos objetivos de calidad fueron establecidos en función de los requisitos del cliente, pero participaron todos los empleados involucrados en el problema. Todos aportaron ideas, las cuales fueron discutidas por el grupo y, finalmente, se llegó a establecer estándares y objetivos de actuación, a los que no se podía haber llegado sin un diagnostico previo.

Los objetivos de calidad deben ser conocidos por todos los participantes del departamento involucrado, y reforzados creando conciencia sobre la calidad.

La revisión de la actuación de los diferentes empleados se deberá comparar con los objetivos de calidad establecidos teniendo en cuenta que lograrlos lleva tiempo. Es necesario revisar periódicamente estos objetivos y verificar su cumplimiento. en caso de continuar las desviaciones a lo esperado, se deberán analizar las causas y las acciones correctivas correspondientes.

Desarrollo de planes de mejoramiento a corto y largo plazo.

Ya descubiertas las causas e implantadas las acciones correctivas para la mejora continua, éstas se deben realizar; sin embargo, no todos los planes se pueden hacer de forma inmediata, porque habrá ciertas mejoras que por su misma naturaleza tomarán un mayor tiempo para consolidarse. Por ejemplo, si para mejorar la calidad debemos comprar una maquinaria con tecnología mas avanzada, esto no se puede hacer de una semana para otra, ya que hay que evaluar proveedores, conseguir créditos, etc.

Repetir el proceso.

El proceso debe ser continuo, analizar constantemente focos de no calidad y tomar medidas continuas de mejoramiento, mantener reuniones periódicas y repetir cada uno de los pasos necesarios.

ANEXO II.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Al iniciar o mantener en funcionamiento una empresa se necesita de recursos estos pueden ser propios o prestados.

El financiamiento o necesidad de obtención de recursos económicos para realizar algún proyecto se puede dar a través del crédito mercantil, el mercado de valores, la inversión extranjera o el crédito bancario, siendo estos los más comunes.

Independientemente de las diferencias existentes entre una y otra forma de obtención de fondos, se puede clasificar de acuerdo con el periodo de captación de dichos recursos, a corto , mediano o largo plazo, de acuerdo a la fuente puede ser financiamiento interno o financiamiento externo.

El administrador de la empresa debe definir el tipo de fondos que requiere y buscar la institución de crédito que le puede proporcionar dicha clase de crédito.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO.

CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR. De manera general las empresas realizan ventas a crédito formalizándolas a través de títulos de crédito y facturación. A esto se le denomina cartera de clientes, misma que puede ser descontada con anticipación a la fecha de su vencimiento por medio de un instrumento denominado factoraje.

INVENTARIOS. Los inventarios constituyen un recurso con que cuentan la empresas, que es de fácil realización (ventas) y que pueden ser utilizados como una fuente de financiamiento de varias formas, ya sea que realicemos una venta en el mercado de mercancía a un precio más bajo, o bien que utilicemos al inventario para que a través de una almacenadora podemos obtener un certificado de deposito y bono de prenda que podría ser utilizado para obtener un préstamo bancario.

ACTIVO FIJO. Este constituye una fuente de financiamiento ya que podemos hipotecarlo en caso de terrenos y edificios o podemos arrendarlos por medio de un arrendamiento leasing en el caso de maquinaria y equipo.

CUENTAS POR PAGAR. Es una de las formas mas comunes de financiamiento interno que practican las empresas, ya que a través de ellas pueden diferir el pago de una obligación a una fecha posterior, generalmente se formalizan a través de títulos de crédito como pudiera ser la letra de cambio o el pagaré.

ACCIONES. Cuando una compañía desarrolla proyectos de inversión, principalmente de infraestructura, recurre a la emisión de acciones que no es más que la invitación a que personas interesadas en la empresa se integren a ella como socios, esta es una forma de obtener recursos frescos para la empresa.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO.

El tiempo que tarda una empresa en recuperar el dinero invertido en la producción y que reingresa vía la venta de los productos o servicios que genera, se denomina ciclo financiero. Los bancos ofrecen créditos de corto plazo que sirven para el apoyo del capital de trabajo y manejo de tesorería, esto sería crédito de apoyo al ciclo financiero; también ofrece créditos a largo plazo para la adquisición de activos fijos y para el fomento de la producción.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO BURSÁTIL

LA BOLSA Y LAS ACCIONES

La Bolsa de Valores es un mercado organizado de intermediarios que representan los intereses de particulares, sociedades mercantiles y del estado, en el libre intercambio de valores, dentro de las reglas establecidas tanto por este último como por los intermediarios que participan en el propio mercado.

Las acciones son títulos que representan una parte proporcional del capital de las empresas, no importando su actividad, nacionalidad o régimen fiscal. Las empresas emiten acciones por varias finalidades, el principal motivo es aumentar el capital social, aunque pueden también ser emitidas con el fin de vender la empresa, es decir, traspasar la empresa a los nuevos accionistas; asimismo, pueden ser emitidas con el fin de capitalizar las utilidades generadas por la propia empresa, mediante el decreto de un dividendo que será pagado con acciones nuevas de la empresa.

El destino de los fondos provenientes de una emisión de acciones con propósito de aumentar el capital social, puede ser preferentemente algún proyecto de expansión, la construcción o adquisición de una planta industrial, aunque pueden también ser destinados a la liquidación de pasivos.

VENTAJAS DE UNA EMPRESA REGISTRADA EN LA BOLSA

- a. Mayor facilidad de crecimiento. En caso que la oportunidad de crecimiento rebase los recursos generados por la empresa por la empresa y los niveles aceptables de apalancamiento.
- b. Proporciona liquidez a los accionistas.
- c. Democratización del capital.
- d. Mayor valor de mercado a las acciones (mayor confianza)
- e. Estimulo y presión para profesionalizar la administración de empresas.
- f. Mejor imagen y prestigio.

DESCRIPCIÓN DE LAS OBLIGACIONES

Las obligaciones son títulos de crédito que representan una parte proporcional de un crédito colectivo concedido a una empresa. Estos títulos contienen la promesa por parte de la emisora de regresar al tenedor el importe recibido como crédito en alguna fecha determinada, a largo plazo, y pagar a los tenedores cierta tasa de interés por el uso de ese dinero.

Los compromisos de pago y de las operaciones de crédito son públicos, ya que las obligaciones emitidas se suscriben en el Registro Nacional de Valores Intermediarios (R.N.V.I.) y se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (B.M.V.).

Las obligaciones se clasifican en:

- a. **Quirografarias.** Es el tipo más común en el mercado. Son obligaciones sin garantía específica, respaldadas por todo el patrimonio de la empresa que la emite. A las emisoras de este tipo de obligaciones se les impone como medida precautoria una serie de restricciones financieras y corporativas para salvaguardar el interés de los obligacionistas.
- b. **Hipotecarias.** Están respaldada por una garantía hipotecaria de bienes inmuebles. Con el fin de tener un amplio margen de protección para los obligacionistas, una práctica común es que el valor de los activos hipotecarios nunca es inferior al 143 % del valor total de las obligaciones en circulación.
- c. **Prendarias.** Están garantizadas por diversos bienes muebles (maquinaria, producción, granos, etc.)
- d. **Convertibles.** Los obligacionistas podrán optar entre recibir la amortización de la deuda en efectivo o convertir su título en acciones representativas del capital de la misma empresa emisora.

e. Indizadas. Son obligaciones denominadas en moneda nacional y cuya amortización se liquida conforme a una fórmula con relación al tipo de cambio libre de venta del dólar estadounidense. Hasta el momento no se ha realizado ninguna en el país.

f. Subordinadas. Con pago subordinado.

g. Garantizadas con aval. En las cuales un tercero queda obligado solidariamente, hasta por el importe de su capital contable, con la sociedad emisora, quedando esta condición estipulada en los títulos emitidos.

h. Garantizadas con fianza. Son aquellas en las que la emisora constituye un contrato por el cual, una tercera persona se compromete a pagar por ella el importe insoluto de la deuda, si es que ésta no puede hacerlo.

Características:

- Las obligaciones deben ser nominativas.
- El representante común de los obligacionistas puede ser una casa de bolsa necesariamente diferente al agente colocador o una sociedad nacional de crédito.
- Los intermediarios son también las casas de bolsa mediante la oferta pública.
- El emisor son las sociedades nacionales de crédito.
- La custodia de las obligaciones es por parte de Indeval.
- Las operaciones permitidas son compra y traspaso a cuenta del mismo titular.
- Legislación aplicable: art. 3 de la ley del Mercado de Valores.
- En operaciones de compra-venta las obligaciones deben liquidarse en 48 horas.
- La emisión de obligaciones es uno de los medios para las empresas de incrementar los recursos.
- La comisión es de 0.25 % sobre el precio de compra o venta.

PAPEL COMERCIAL

El papel comercial es un crédito de corto plazo documentado con pagares, denominados en moneda nacional, suscritos por sociedades anónimas mexicanas e inscritas en el R.N.V.I. así como en la B.M.V., donde se cotizaban, excepto el papel comercial avalado por sociedades nacionales de crédito.

Los tipos de papel comercial son:

- a. Quirografarios
- b. Avalados por una sociedad de crédito.
- c. Indizados al tipo de cambio libre.

Características:

- Valor nominal. Generalmente son comisiones en múltiplos de N\$100.00.
- Plazo entre 7 y 180 días (línea autorizada por un año).
- Emisor. Sociedad Comercial.
- Garantía.
- Cotización. Tasa de descuento.
- Posibles adquirentes. Personas físicas y morales, nacionales y extranjeros.
- Custodia. Indeval.
- Régimen Fiscal. A los intereses recibidos por emisiones de papel comercial se les retendrá la tasa de 20 % sobre los diez primeros puntos porcentuales de los intereses pagados, sin deducción alguna, mismo que tendrá el carácter de pago definitivo.
- En el caso de empresa emisora, los intereses a cargo se le retendrá el componente inflacionario correspondiente, el resultado será el interés deducible.

PAGARES A MEDIANO PLAZO

El pagare de mediano plazo es un crédito documentado por un solo título denominado en moneda nacional suscrito por sociedades anónimas mexicanas e inscrito en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios de la B.M.V.

Tipos de pagares:

- a. Quirografarios
- b. Avalados

Características:

- El valor nominal de los títulos que integran cada emisión deberá de ser de N\$ 100.00 o sus múltiplos.
- La inscripción y autorización se dará por un plazo no menor de un año.
- Negociable entre personas físicas y morales de nacionalidad mexicana o extranjera, instituciones de seguros y fianzas, organizaciones auxiliares de crédito y sociedades de inversión.
- Las casas de bolsa podrán utilizar operaciones de compra-venta y de deposito en administración.
- Los plazos de la emisión pueden variar de uno a tres años.
- El pagaré genera un interés bruto anual sobre el valor nominal y se liquidan normalmente por trimestres bajo las bases de la emisión.
- El deposito de pagares se realiza en el Indeval.
- Cuando los pagares son avalados por una institución de crédito, el registro lo solicita el Banco de México, el cual autoriza la oferta pública de títulos.

FUENTES BANCARIAS.

CRÉDITO BANCARIO. Es una operación mediante la cual una institución bancaria presta cierta cantidad de dinero a una persona física o moral por la garantía o confianza, en la posibilidad, voluntad o solvencia de que se cumpla a un plazo determinado con el reembolso total de la deuda contraída mas sus accesorios.

TIPOS DE CRÉDITOS:

REMESA EN CAMINO. Es una operación de crédito que consiste en que la institución toma cheques a cargo de cualquier otra sociedad nacional de crédito pagaderos en plaza distinta a aquella que lo recibe, encargándose de su cobro.

DESCUENTO MERCANTIL. Es una operación de crédito a corto plazo, por medio de la cual el banco adquiere en propiedad títulos de crédito no vencidos: letras de cambio o pagares debidamente aceptados o suscritos, provenientes de operaciones mercantiles o de servicios efectivamente realizados, propios de la empresa cedente.

PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO O DIRECTO. Es una operación de crédito a corto plazo que consiste en entregar cierta cantidad de dinero a una persona física o moral, obligándose esta, mediante la suscripción de uno o varios pagares, a reembolsar la cantidad recibida mas los intereses estipulados, en el plazo previamente convenido.

PRÉSTAMO CON COLATERAL. Es una operación de crédito a corto plazo documentada bajo la forma de pagare prendario, en la que el banco obtiene como garantía títulos de crédito (letras de cambio y/o pagares) u otros documentos (contrarecibos) propiedad del solicitante, los cuales provienen de las ventas que este realiza a crédito con clientes de primer orden o con grandes empresas paraestatales. Este tipo de crédito puede otorgarse como operación ocasional o al amparo de una línea de crédito.

PRÉSTAMO PRENDARIO. Es un crédito en el que el cliente deja en garantía o prenda, bienes o mercancías que se deberán tomar a un porcentaje no mayor del 70 % de su valor comercial; estos bienes dados en prenda deben de ser de fácil realización, no perecederos, ser propiedad del acreditado y estar depositados en almacenes generales de deposito autorizados.

CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE. Es un financiamiento a corto plazo documentado en un contrato de apertura de crédito en cuenta corriente mediante el cual la institución se obliga a poner a disposición del cliente una suma de dinero, de la que este puede disponer en forma revolvente durante toda la vigencia del contrato.

CRÉDITO SIMPLE. Es un financiamiento a mediano o largo plazo, documentado en un contrato de apertura de crédito simple, que se concede a personas físicas o

morales, con el fin de apoyarlos en su actividad económica. Dicho crédito podrá quedar asegurado con una garantía real (hipotecaria o prendaria) o personal.

PRÉSTAMO CON GARANTÍA DE UNIDADES INDUSTRIALES. Es un financiamiento a mediano y largo plazo, que se otorga al amparo de un contrato de apertura de crédito simple, mediante la institución se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, para que éste haga uso del crédito en la forma, términos y condiciones pactadas en el contrato, garantizando el crédito con la unidad industrial completa en explotación.

CRÉDITO DE HABILITACIÓN O AVÍO. Es un crédito a mediano plazo y largo plazo, que se instrumenta mediante un contrato de apertura de crédito de habilitación o avío y que se otorga a empresas o personas físicas, para fomento de sus actividades productivas.

CRÉDITO REFACCIONARIO. Es un financiamiento a mediano y largo plazo, destinado a fortalecer los activos fijos de las empresas.

PRÉSTAMO INMOBILIARIO. Financiamiento a mediano o largo plazo, documentado mediante un contrato de apertura de crédito simple con garantía inmobiliaria y que se destina a personas morales y físicas, el cual se garantiza con los bienes inmuebles utilizados en el desarrollo de su objeto social.

FUENTES PARABANCARIAS.

ARRENDAMIENTOS. Se dividen en dos:

- Arrendamiento Financiero.
- Arrendamiento Puro.

ARRENDAMIENTO FINANCIERO.

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 esta equivalente o mayor al valor del bien. Al vencimiento del contrato está obligado el arrendatario a adoptar alguna de las siguientes opciones terminales:

- a. La compra de los bienes a un precio inferior a su valor de adquisición de acuerdo a las bases que se establezcan en el contrato. La mayoría de los arrendamientos financieros en México se hacen bajo una opción final de compra a un valor que va del 1 al 5 % del total, el cual se paga al finalizar el contrato.
- b. A prorrogar el plazo para continuar con el uso o goce temporal, pagando una renta inferior a los pagos periódicos que venía haciendo.

c. A participar con la arrendadora en el precio de venta de los bienes a un tercero, en las proporciones y términos que convengan al contrato.

Elementos que involucra el contrato de arrendamiento financiero son:

- **Personales.** El arrendador que es la parte que se obliga por virtud del contrato de arrendamiento a conceder el uso y goce temporal de un bien que es de su propiedad. El arrendatario es la persona física o moral que disfruta del uso y goce temporal del bien propiedad del arrendador y que se obliga a cubrir la renta de acuerdo al convenio.
- **Reales.** Son la cosa y el precio. La cosa es el bien susceptible de arrendamiento que puede usarse sin consumirse y el precio es el valor en dinero que se asigna al bien que el arrendatario datario se obliga a entregar al arrendador.
- **Formales.** Se refiere a la obligación de realizar por escrito los contratos de arrendamiento financiero y ratificarlos ante notario o cualquier otro fedatario público.

ARRENDAMIENTO PURO.

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 al arrendatario, el cual esta obligado a pagar periódicamente por ese uso, un precio acordado denominado renta. En este tipo de arrendamiento, el arrendatario devolverá los bienes a la arrendadora la final del plazo pactado, en las mismas condiciones en que los recibió, con excepción del deterioro causado por el uso normal de acuerdo con su naturaleza.

La arrendadora al recibir la devolución de los bienes objeto del arrendamiento, procederá a su venta a un tercero, o aun al propio arrendatario, exclusivamente al valor comercial de los mismos.

Desde el punto de vista fiscal, el arrendamiento financiero se diferencia del puro en que en el primero, el arrendamiento puede deducir tanto la renta como la depreciación del bien, dado que este pasara a ser de su propiedad; en el caso del segundo solo podrá deducir la renta producto del capital mas intereses.

FACTORAJE

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

- Que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos de créditos transmitidos a la empresa de factoraje financiero (factoraje puro o sin recursos)
- Que el cliente quede obligado solidariamente con el deudor a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero (factoraje con recursos)

El objetivo del factoraje es apoyar el capital de trabajo mediante la recuperación anticipada de las cuentas por cobrar que son a cargo de los clientes del usuario de este servicio.

El factoraje va dirigido fundamentalmente a empresas que venden sus productos en forma periódica y constante normalmente a corto plazo y a clientes diversificados.

TIPOS DE FACTORAJE

- Factoraje a proveedores. La empresa de factoraje, adquiere de los proveedores de empresas financieramente muy fuertes, los documentos por cobrar que estas últimas emitan para documentar su adeudo a los primeros; para ello es necesario establecer una línea de factoraje a proveedores, al librador de los documentos y no al proveedor, ya que este se desliga de la obligación de pago al vender a la empresa de factoraje el documento expedido por su cliente.
- Factoraje de cuentas por cobrar. Se refiere a la sesión de derechos de crédito que el cliente tiene en su haber derivadas de su operación habitual. Este tipo de factoraje podrá ser sin recursos y podrá ser con cobranza directa (realizada por factor) o delegada (realizada por el cliente). Cuando la cobranza vaya a ser directa deberá ser notificada al deudor.
- Factoraje a la exportación o internacional. Esta modalidad proporciona al exportador la seguridad total del riesgo por la falta de pago del comprador extranjero. El mecanismo se realiza mediante un sistema de corresponsalías con empresas del ramo domiciliadas en el extranjero.

Este esquema tiene gran similitud con la carta de crédito que, de hecho, es lo que funciona en la práctica en vez del factoraje internacional que prácticamente no se realiza.

AFIANZADORAS

El contrato de fianza es aquel mediante el cual una persona (afianzadora) se compromete a pagar por el deudor si este no lo hace, teniendo de este modo una función de auxiliar en las relaciones crediticias.

Partes que intervienen en la fianza:

- Elementos personales:
 - a. Empresa (fiador)
 - b. Beneficiario
 - c. Solicitante

- Elementos formales:
 - a. Contrato de fianza
 - b. Expedición de la póliza

- Elementos reales
 - a. Garantizar una obligación ajena
 - b. El pago que el fiado o solicitante hace a la afianzadora en retribución al servicio prestado.

- Contenido obligacional. Son los derechos y obligaciones que hacen de la celebración del contrato efectos acreedor-fiador

Clases de fianzas:

1. **Fidelidad.** Pago de responsabilidad pecuniaria en que incurra el fiado.
2. Judiciales.
3. **Generales.** Abarca toda clase de obligaciones, con excepción de las crediticias.
4. **De crédito.** El 24 de agosto de 1990 la SHCP publicó las "Reglas de Carácter General para el otorgamiento de fianzas que garanticen operaciones de crédito", donde faculta a las instituciones afianzadoras a otorgar fianzas de este tipo.

Lo que la afianzadora paga cuando se hace exigible una fianza debe ser recuperado haciendo efectivas las garantías de recuperación constituidas en toda la fianza.

UNIONES DE CRÉDITO (UC)

Es una organización auxiliar de crédito cuya personalidad jurídica es diferente a la de sus socios; su función es agrupar a empresarios con el propósito de que obtengan el crédito necesario a tasas competitivas y en forma oportuna, así como encausar acciones conjuntas para beneficio de los socios en materia de inversión, asistencia técnica y comercialización entre otros; asimismo para que los pequeños empresarios que se agrupan, por medio de su trabajo mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros.

Las UC actúan como intermediarios financieros entre sus socios, la banca de comercial y la banca de desarrollo, lo cual es sin duda la solución de los costos financieros, por una parte y por la otra la capitalización y consolidación de recursos

generados por los mismos socios que convertidos en utilidades de la unión puede llevarlos a desarrollar más y mejorar las empresas.

Las UC deben constituirse como Sociedades Anónimas de Capital Variable, en cuanto no opongan a las siguientes disposiciones que son de aplicación general:

- Los socios pueden ser personas físicas o morales.
- Todas las acciones confieren iguales derechos y obligaciones a los tenedores.
- Para transmisión de las acciones se requerirá la autorización del consejo de administración de la sociedad.

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIONES DE CRÉDITO

- Facilitar el uso de crédito a sus socios y prestar su garantía o aval, conforme a las disposiciones legales y administrativas aplicables en los créditos que contraten sus socios.
- Recibir prestamos exclusivamente para sus socios de instituciones de crédito, de seguros y de fianzas del país o entidades financieras del exterior, así como de sus proveedores.
- Emitir títulos de crédito en serie o en masa para su colocación entre el gran público inversionista, excepto obligaciones subordinadas de cualquier tipo.
- Descontar, dar en garantía o negociar los títulos de crédito y afectar los derechos provenientes de los contratos de financiamiento que realicen con sus socios o de las operaciones autorizadas a las uniones con las personas que reciban financiamiento.
- Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y créditos de toda clase, reembolsables en plazos congruentes.
- Recibir de sus socios depósitos de ahorro.
- Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aun mantenerlos en cartera.
- Tomar a su cargo o contratar la construcción o administración de obras de propiedad de sus socios para uso de los mismos, cuando esas obras sean necesario para el objeto directo de sus empresas.
- Promover la organización y administrar empresas industriales o comerciales para lo cual podrán asociarse con terceras personas.
- Encargarse de la compra y venta de los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios o por terceros.
- Adquirir por cuenta propia bienes para enajenarlos o rentarlos a sus socios o terceros.

ALGUNAS DE LAS VENTAJAS DE LAS UNIONES DE CRÉDITOS

- Convertir a sus agremiados en mejores sujetos de crédito.
- Garantizar a sus socios las fuentes de financiamiento con oportunidad y al menor costo.
- Obtener un instrumento financiero donde pueda descontarse facturas y contrarecibos sin contratiempo.
- Efectuar en condiciones mas ventajosas compras en común de materias primas.
- Facilitar y agilizar las operaciones de crédito a sus socios a su vez proporcionar las garantías y avales.
- Posibilitar mejores condiciones y mayores montos de crédito por gestión conjunta.
- Tener mayores posibilidades de acceso a las modernas tecnología.
- Acrecentar a sus socios el poder de compra y gestión.
- Elevar sus índices de producción por medio de programas de asistencia técnica administrativa.
- Permite a sus socios una mayor captación de los mercados al comercializaren forma conjunta sus insumos y productos.

Las UC pueden ser integradas con un mínimo de 20 socios los cuales deben residir en la misma plaza o región en donde la sociedad vaya a operar.

Los criterios que la Comisión Nacional Bancaria para otorgar la autorización estarán orientados por criterios de viabilidad económica, autosuficiencia u utilidad social; con especial interés en la creación de estas organizaciones de actividades productivas, que propicien o que sean generadoras de empleos. Existe gran apoyo por los organismos públicos para la creación de Uniones de Crédito.

ANEXO III.

CONTRATO EN PARTICIPACIÓN QUE CELEBRAN:

POR UNA PARTE, COMO ASOCIANTE:

Y POR LA OTRA COMO ASOCIADA:

OBJETO DE LA ASOCIACIÓN:

CONTRATO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO POR RAZÓN DE BREVEDAD DENOMINAREMOS "LA ASOCIANTE", REPRESENTADA POR _____ Y, POR OTRA PARTE, _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO Y POR LA MISMA RAZÓN DENOMINAREMOS "LA ASOCIADA", REPRESENTADA POR _____ DE CONFORMIDAD CON LOS SIGUIENTES:

ANTECEDENTES.

I. Las partes manifiestan que celebran un contrato de Asociación en Participación, con el propósito de presentar una propuesta u oferta para la ejecución de las obras: _____

_____ y en caso de ser adjudicado el contrato de obra, llevar a cabo dichas obras en todas sus partes.

II. Las partes desean realizar las obras antes señaladas, regulando sus obligaciones y derechos conforme al presente contrato de Asociación en Participación que celebran de conformidad con lo dispuesto por los artículos 252 a 259 y demás relativos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, bajo las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- OBJETO

Será objeto de este contrato, la obligación de las partes a colaborar en forma mancomunada, de buena fe y en el mutuo interés, con el aporte de sus conocimientos, recursos y experiencias en el campo profesional de la Ingeniería, para la construcción de:

También será objeto de este contrato la investigación, estudio y preparación de las bases necesarias para la ejecución de las obras antes citadas; la construcción de dichas obras actuando las partes en forma mancomunada de acuerdo con lo que los fines en mutua colaboración que se estipula más adelante para el mejor logro de los fines en mutua colaboración técnica, profesional, administrativa y económica.

Asimismo, es objeto de esta Asociación en Participación todos los actos y contratos o subcontratos relativos a cualquier obra complementaria o relativa a las obras antes mencionadas.

También tendrá esta Asociación como objeto comprar, vender o celebrar contratos de arrendamiento para obtener maquinaria, equipo, partes y repuestos, refacciones, etc., para la actividad de ingeniería que requieran las obras.

Por ultimo, también será objeto de esta Asociación en Participación, celebrar todos los contratos y actos jurídicos necesarios para la realización de los objetos anteriores, ya sean estos de carácter civil, mercantil, laboral o de cualquier otra naturaleza,

SEGUNDA. - DENOMINACIÓN.

La Asociación se denominará seguida de las palabras "ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN" o de la abreviatura "A.P."

TERCERA. - DOMICILIO.

El domicilio de la Asociación para todos los fines legales y contractuales, será la ciudad de _____ sin perjuicio que puedan establecerse sucursales o dependencias de la misma en diversos lugares del país, si esto es necesario.

CUARTA. - DURACIÓN

El termino de esta Asociación será el necesario para la ejecución de las obras, motivo de la misma, y hasta que dichas obras sean recibidas por el CLIENTE y se efectúe la liquidación definitiva; pero la responsabilidad de las partes en los términos de esta Asociación y derivada del contrato de obra que se celebró con el CLIENTE, se extenderá por todo el tiempo y bajo las condiciones establecidas en dicho contrato de obra celebrado con el CLIENTE, así como por lo dispuesto en el Código Civil.

QUINTA. - OBLIGACIONES DE LAS PARTES.

Las partes expresamente se obligan a responderse entre ellas mancomunadamente de las obligaciones que contrajeron en dicho contrato de obra, en las proporciones señaladas en la cláusula décima tercera de esta Asociación, por lo que, cada una de ellas tendrá las obligaciones que contraen en esta Asociación, respecto a las obras motivo de la misma y, consecuentemente, cada parte deber resarcir a la otra de cualquier cantidad en efectivo o en especie que erogare en cumplimiento de las obligaciones que le impone esta asociación y que exceda del monto a que esta obligada, así como de cualquier daño o perjuicio que sufra una parte por el incumplimiento de las obligaciones que esta Asociación impone a la otra. La mancomunidad que en esta cláusula se establece, operará entre las partes durante todo el tiempo de responsabilidad que les impone el contrato de obra que celebraron con el CLIENTE, así como por el periodo posterior a la terminación de dicha obra y por el que establece el Código Civil.

SEXTA. - CONTROL DE EJECUCIÓN DE LAS OBRAS.

Las partes se obligan a que la ejecución de las obras, motivo de esta Asociación, se hará conforme a las políticas que fije el Consejo Directivo a que se refiere la cláusula

décima séptima de este contrato, y con sujeción a presupuesto que debidamente firmado por las partes se anexa, para que forme parte integrante del mismo. Con el objeto de conocer en cualquier momento y con la debida anticipación, el resultado de cada una de las partidas principales del presupuesto mencionado, se llevará un adecuado control del mismo en los aspectos siguientes, entre otros:

a) Control de costos.

b) Control de pronósticos de resultados proyectados al final de la obra.

Se requerirá autorización del Consejo Directivo para exceder el costo de cualquiera de los conceptos o partidas que integran el presupuesto.

SÉPTIMA.- EDIFICACIONES E INSTALACIONES.

Las edificaciones instalaciones que fueren necesarias para la ejecución de las obras, serán construidas con cargo al costo de las obras, motivo de esta Asociación, siguiendo las políticas y acuerdos del Consejo Directivo.

OCTAVA.- COBRO DE ESTIMACIONES DE OBRA EJECUTADA.

En los términos que se estipula en el contrato de obra que se firmo con el CLIENTE, se proceder a la elaboración de las estimaciones mensuales de todas las obras, presentándose las al CLIENTE, en los términos del contrato de obra para pago. Cada vez que el CLIENTE haga pago de las estimaciones de obra, el cheque respectivo ser depositado en las cuentas bancarias del fondo común a que se refiere la cláusula novena de este contrato.

NOVENA.- CAPITAL Y FONDO COMÚN.

Las partes proporcionarán el capital de trabajo que se requiera para la ejecución de las obras, motivo de esta Asociación, en las proporciones indicadas en cláusula décima tercera de este contrato, y en los términos que determine el Consejo Directivo, en su caso.

Asimismo, las partes podrán hacer sus aportaciones de capital en numerario o en maquinaria y equipo con la aprobación del propio Consejo.

Cualquiera de las partes que requiera créditos para hacer su aportación de capital, pagara por su exclusiva cuenta y cargo los intereses de dichos créditos.

Asimismo, las partes convienen en integrar un fondo común:

a) Con el capital de trabajo aportado en numerario.

b) Con el anticipo o anticipos que entregue el CLIENTE.

c) Con el importe de las liquidaciones de las estimaciones y cubriciones de los trabajos que ejecuten y sean pagados periódicamente por el CLIENTE.

d) Con créditos que obtenga la Asociación.

Este fondo común será depositado en las cuentas bancarias que se abran, en las instituciones de crédito que determine el Consejo Directivo. Los cheques que se expidan con cargo a dichas cuentas bancarias, requerirán de dos firmas mancomunadas y para ese efecto, las partes autorizarán a dos personas para que puedan girar contra dichas cuentas.

El fondo común se utilizará para sufragar todos los gastos que requiera la ejecución de las obras, motivo de esta Asociación. Cuando la liquidez del fondo común lo permita, a juicio del Consejo Directivo, este podrá acordar devoluciones parciales en efectivo del capital hasta que sea totalmente devuelto a las partes. En ningún caso se podrá acordar devolver capital a una sola de las partes, las devoluciones siempre se harán en forma proporcional a las aportaciones efectuadas.

DÉCIMA.- SUMINISTRO DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

Las partes aportarán la maquinaria y equipo que se requiera para la ejecución de las obras motivo de esta Asociación, de conformidad con el estudio que apruebe el Consejo Directivo.

Las partes podrán hacer sus aportaciones de maquinaria y equipo bien como capital o bien en concepto de alquiler, a juicio del Consejo Directivo.

Cuando sea conveniente a los intereses de la Asociación, se rentara a terceros la maquinaria y equipo que se requiera para la ejecución de las obras. El Consejo Directivo, aprobará previamente las rentas que deban pagarse.

DÉCIMA PRIMERA.- CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Todo el personal técnico, administrativo y obrero que se requieran para la ejecución de las obras, motivo de esta Asociación, será contratado por la Asociación a través de "LA ASOCIANTE". Los sueldos, salarios y demás prestaciones del personal antes indicado, serán pagados con dinero del fondo común, con cargo al costo de las obras. Los sueldos y salarios del personal que se requieran para la ejecución de las obras, serán fijados por el Consejo Directivo.

DÉCIMA SEGUNDA.- MATERIALES.

Todos los materiales, combustibles y demás elementos que se requieran para la ejecución de las obras, motivo de esta Asociación, serán adquiridos por la Asociación y pagados con dinero del fondo común, con cargo al costo de las obras.

DÉCIMA TERCERA.- DERECHOS Y OBLIGACIONES COMUNES.

De los derechos y obligaciones derivados de esta Asociación y del contrato de obra celebrado con el CLIENTE, las partes participarán de el los de conformidad con las proporciones siguientes:

DÉCIMA CUARTA.- CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN.

Para determinar los resultados del contrato de obra celebrado con el CLIENTE así como el costo de las obras, motivo de esta Asociación, se llevará una contabilidad, en la cual se cargará el costo de las obras, todos los gastos que en el cuerpo de este contrato se señala que deben hacerse con cargo a dichas obras, así como las cantidades que aparecen en el presupuesto anexo a este contrato.

La contabilidad de la Asociación, estará siempre a disposición de las partes y serán informadas mensualmente o en cualquier otro periodo apropiado que el Consejo Directivo determine, sobre el desarrollo financiero y sistemas de control de gastos y presupuestos.

También serán con cargo al costo de las obras, el pago de los daños y perjuicios que sean originados a las partes o a terceros por la ejecución de las obras, motivo de esta Asociación, así como el monto de las primas de la fianza y seguros que se otorguen a favor del CLIENTE o terceros.

DÉCIMA QUINTA.- AUDITORIA.

Las partes designan Auditor a:

para que revise todas las operaciones de la Asociación, tanto desde el punto de vista contable, fiscal y administrativo. El auditor tendrá libre acceso a los libros de contabilidad de la Asociación, así como a todas las oficinas y fuentes de trabajo, documentos, archivos y demás elementos necesarios para que pueda cumplir su función. Este auditor tendrá la obligación de informar al Consejo Directivo, en los periodos que el mismo haya señalado. Los honorarios del auditor serán con cargo al costo de las obras y pagados con dinero del fondo común.

Independientemente de lo anterior, cada una de las partes, si así lo estima conveniente, podrá nombrar su auditor para que revise las operaciones de la Asociación en la misma forma que el auditor mencionado en el párrafo anterior. Los auditores de las partes tendrán las mismas facilidades para llevar a cabo su función y, sus honorarios serán pagados por la parte que lo hubiere designado y por lo tanto, no afectarán dichos honorarios el costo de las obras.

DÉCIMA SEXTA.- DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS O PERDIDAS.

Al finalizar las obras, motivo de esta Asociación, los beneficios o pérdidas (resultados) obtenidos se distribuirán entre las partes asociadas en las proporciones siguientes:

DÉCIMA SÉPTIMA.- ADMINISTRACIÓN DE LAS OBRAS.

Para la administración de las obras, motivo de esta Asociación, existirá un Consejo Directivo, integrado por miembros titulares con sus respectivos suplentes, que serán nombrados en la forma siguiente, por el ASOCIANTE:

por el ASOCIADO:

El Consejo Directivo funcionará legalmente con la presencia de sus miembros y sus resoluciones se tomarán.

Las partes podrán cambiar a sus representantes en el Consejo Directivo en cualquier tiempo, mediante aviso por escrito de la parte interesada en el cambio, a las otras

El Consejo tendrá las facultades siguientes:

- a) Fijar las políticas generales y acuerdos concretos para la dirección y ejecución de todas las obras, operaciones y negocios inherentes al objeto de la Asociación.
- b) Designación de su propio Presidente y el Secretario, debiendo ambos ser miembros de dicho Consejo Directivo.
- c) Designación de un Delegado del Consejo Directivo y suplente del mismo, que deberán escoger entre los candidatos que se propongan. Este podrá ser miembro del Consejo Directivo.
- d) La designación de un Director General Técnico, que se designará entre los candidatos que se propongan.
- e) La designación de un Director General Administrativo que se designará entre los candidatos que se propongan.
- f) Determinar las cantidades que correspondan a cada parte de los resultados de la ejecución de las obras, motivo de este contrato, conforme a los porcentajes establecidos en la cláusula décima sexta de este mismo contrato.

g) Todas las demás funciones que este contrato le atribuya o que no estén expresamente asignadas a otro órgano.

El Consejo Directivo sesionará en el domicilio de la Asociación o fuera de este, siempre que sea citado por el Presidente del mismo o por dos de sus consejeros titulares, con ocho días de anticipación y deberá reunirse cuando menos una vez cada dos meses, El Consejo Directivo llevará un libro en el que asentarán las actas de sus sesiones.

El Consejo Directivo podrá tomar resolución mediante cartas o telegramas de todos y cada uno de sus miembros titulares, cuando la urgencia del asunto lo amerite. Esta clase de resoluciones deberán asentarse en el acta correspondiente a la próxima sesión del Consejo y mientras tanto surtirán todos sus efectos, manteniéndose igualmente su vigencia en lo sucesivo a menos que sean revocadas en dicha sesión.

Serán con cargo al costo de las obras y se pagarán con el fondo común los pasajes y viáticos de los Consejeros.

El Presidente del Consejo tendrá exclusivamente las facultades siguientes :

- a) Convocar las sesiones del Consejo citando a los Consejeros en forma fehaciente.
- b) Presidir las sesiones del Consejo.

El Secretario únicamente tendrá como facultad levantar las actas de sesiones del Consejo y pasarlas al libro respectivo. Las actas del Consejo Directivo serán firmadas por todos los miembros del mismo que asistan a la sesión.

DÉCIMA OCTAVA.- DELEGADO DEL CONSEJO DIRECTIVO.

El Delegado del Consejo Directivo y su suplente, serán designados por el Consejo Directivo en la forma establecida en la cláusula anterior y tendrán las facultades máximas de representación de las partes ante el CLIENTE, autoridades en general y personas particulares.

Tendrá facultades para tomar decisiones en nombre de las partes, respetando en su caso, la política general y los acuerdos concretos establecidos por el Consejo Directivo y respecto a todos los asuntos técnicos, financieros, administrativos y de organización, relacionados con la ejecución y de las obras, motivo de esta Asociación.

Corresponderá también al Delegado del Consejo Directivo, siguiendo siempre las políticas y acuerdos establecidos por dicho Consejo, señalar las atribuciones de los funcionarios que designe, para lo cual delegará en ellos las funciones que estime convenientes.

El Delegado del Consejo Directivo tiene la obligación de someter a la consideración del Consejo los programas y presupuestos generales y parciales para la ejecución de las obras, motivo de esta Asociación. El suplente del Delegado del Consejo Directivo, entrará en funciones cuando el titular esta ausente. El Delegado del Consejo hará visitas periódicas de supervisión a las obras.

DÉCIMA NOVENA.- DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO.

El Director General Administrativo, será designado por el Consejo Directivo en la forma y términos establecidos en la cláusula décima séptima de este contrato de Asociación y tendrá las facultades siguientes:

Ejecutar las políticas generales y los acuerdos concretos que fije el Consejo para la administración, ejecución, organización, control y coordinación de los trabajos en el aspecto administrativo y tendrá las facultades para tomar decisiones en nombre de las partes, respetando, en su caso, la política general y los acuerdos concretos establecidos por el Consejo Directivo para las funciones del Director General Administrativo.

Corresponderá también al Director General Administrativo, siguiendo siempre las políticas y acuerdos establecidos por el Consejo Directivo, señalar las atribuciones

de los funcionarios que designe, para lo cual delegará en ellos las funciones que estime convenientes.

Tendrá facultad para comprar maquinaria y equipo, pero siempre que no exceda del monto previsto en el presupuesto, y de acuerdo con el programa de maquinaria que le presente el Director General Técnico.

Contratará al personal de acuerdo con las indicaciones del Director General Técnico.

VIGÉSIMA.- DIRECTOR GENERAL TÉCNICO.

El Director General Técnico, ser designado por el Consejo Directivo en la forma establecida en la cláusula décima séptima y tendrá las facultades máximas de representación de las partes ante el CLIENTE.

Tendrá a su cargo la ejecución de políticas generales y los acuerdos concretos que fije el Consejo Directivo para la dirección, ejecución, organización, control y coordinación de todas las obras estipuladas en el contrato de obra celebrado con el CLIENTE.

Asimismo, tendrá facultades para tomar decisiones en nombre de las partes, respetando, en su caso, la política general y los acuerdos concretos establecidos por el Consejo Directivo y respecto a todos los asuntos técnicos, financieros y de organización relacionados con la ejecución del contrato de obra mencionado.

Corresponderá también al Director General Técnico, siguiendo las políticas y acuerdos establecidos por el Consejo, señalar las atribuciones de los funcionarios que designe para lo cual delegará en ellos las funciones que estime convenientes.

El Director General Técnico, tiene la obligación de someter a la consideración del Consejo Directivo, los programas y presupuestos generales y parciales para programa de la ejecución de los trabajos de construcción. Deberá formular el programa de maquinaria o equipo requerido, así como del personal que la obra necesite.

VIGÉSIMA PRIMERA.- CESIÓN.

Los derechos y obligaciones que cada una de las partes tiene en este contrato, no podrán ser cedidas total o parcialmente, ni gravadas o transferidas, excepto con el consentimiento previo y por escrito de las otras partes.

VIGÉSIMA SEGUNDA. - MODIFICACIÓN DEL CONTRATO.

El presente contrato, solo podrá ser modificado o adicionado por escrito y firmado por las partes.

VIGÉSIMA TERCERA. - VALOR DEL CONTRATO.

Como la presente Asociación, no es una Sociedad de Capital sino un Acuerdo de Trabajo Profesional Conjunto, para todos los efectos que se estima de valor indeterminado.

VIGÉSIMA CUARTA. - DESIGNACIÓN DE FUNCIONARIOS.

Las partes designan como miembros del Consejo Directivo a:

Por

PROPIETARIOS

SUPLENTES

Por

PROPIETARIOS

SUPLENTES

DELEGADO DEL CONSEJO DIRECTIVO:

SUPLENTE DEL DELEGADO DEL CONSEJO:

DIRECTOR GENERAL TÉCNICO:

DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO:

VIGÉSIMA QUINTA. - LIQUIDACIÓN.

"LA ASOCIANTE" obrara en nombre propio como lo dispone el articulo 256 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y la disolución y liquidación de esta Asociación en Participación, se regirá por las estipulaciones que este contrato contiene, y de manera supletoria por las reglas establecidas para las Sociedades en nombre colectivo, en cuanto no se opongan a las estipulaciones de este acuerdo.

VIGÉSIMA SEXTA.- INTERPRETACIÓN .

La interpretación del presente contrato, se ajustara al texto del mismo y a la Ley General de Sociedades Mercantiles y, en su defecto, al Código Civil del Distrito Federal y a los principios generales de Derecho.

Toda diferencia o controversia que surja en relación con el cumplimiento, incumplimiento o interpretación de la presente Asociación, será decidida en la ciudad de _____ por los Tribunales del Fuero Común.

El presente contrato, se extiende por duplicado, firmado por todos ellos en la ciudad de _____, el día _____ de _____ de 19 _____ .

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México.

Ruíz Durán, Clemente

Kagami, Mitsuiro

Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa No. 5

Nacional Financiera S.N.C., 1993

Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México.

Ruiz Durán, Clemente

Zubirán Schadtler, Carlos

Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa No. 2

Nacional Financiera S.N.C., 1992

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Principales Características).

Nacional Financiera-INEGI

Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa No. 7

Nacional Financiera S.N.C., 1993

Fuentes de Financiamiento (Manual de consulta).

Grupo Guadalajara, Comité de Investigación

Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa No. 3

Nacional Financiera S.N.C., 1992

Guía Práctica para Obtener Recursos de NAFINSA para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Laddaga Resendez, Rodolfo

Aguilar Grajales, Alberto

Tecnologías B.T.I. S.A. de C.V., 1993

Programa de Desarrollo Empresarial

Paquete de Administración

NAFIN-ITAM, 1992

Programa de Desarrollo Empresarial

Paquete de Contabilidad

NAFIN-ITAM, 1992

Programa de Desarrollo Empresarial
Paquete de Finanzas
NAFIN-ITAM, 1992

Programa de Desarrollo Empresarial
Proceso de Mejoramiento Continuo
Paquete No. 1,2,3 y 4
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey
Nacional Financiera, 1993

La Función Calidad como Estrategia de Planeación en la Empresa.
Gutiérrez Jaimes, Luis
Tesis UNAM, 1992

La Planeación de la Empresa Constructora en México a partir de la Apertura
Comercial Internacional.
Arguelles Cárdenas, Julio José
Tesis UNAM, 1993

Administrar para Producir
González Hernández, José A.
Ediciones Contables y Administrativas
México, 1993

Organización de la Empresa Constructora.
Dresser, Gerhard
Editores Técnicos Asociados, S.A.
Barcelona, 1975

La Dinámica Administrativa.
Newman, William
Summer, Charles
Editorial Diana
México, 1980

Planificación de la Empresa del Futuro.
Ackoff, Russell
Editorial Limusa.
México, 1990

Administración Efectiva de la Pequeña y Mediana Empresa Constructora.
García Liñah, Salvador
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, 1984

Estilos de Dirección en una Empresa Constructora.
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, 1984

Administración de Empresas Constructoras
Suárez Salazar, Carlos
Editorial Limusa
México, 1993

Ley de Adquisiciones y obra Publica
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción
México, 1994

Presupuestos y Control de las Empresas
Morales Felgueres, Carlos
Ediciones Contables y Administrativas
México, 1990

Como Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming
Howard S. Giltow
Shelly J. Giltow
Grupo Editorial Norma
Colombia, 1991

La innovación y el Empresario Innovador
Peter F. Drucker
Editorial Ermes
México, 1988

Asociaciones en Participación, Estudio Practico del Régimen Fiscal.
Lechuga Santillan Efraín
Ediciones Fiscales, ISEF S.A.
México, 1985