



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS  
PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
INDUSTRIA

T E S I S  
Que para obtener el Título de:  
INGENIERO INDUSTRIAL  
P r e s e n t a:

JOSE HOMERO RUIZ GURROLA



DIRECTOR DE TESIS:  
ING. SILVINA HERNANDEZ GARCIA

México, D.F.

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.

*"Lo que importa verdaderamente en la vida no son los objetivos que nos marcamos, sino los caminos que seguimos para lograrlos." (Peter Bamm)*

Dedico este trabajo :

A mis padres : " Sin ustedes, ésto no hubiera sido posible, Gracias. "

A mi Madre, Sra. Maria del Socorro Gurrola Méndoza, por su paciencia, esfuerzo, dedicación y amor. No encuentro las palabras suficientes para agradecerte todo lo que has hecho por mí, para que el día de hoy haya llegado hasta aquí.

A mi Padre, Sr. José Homero Ruiz Borja, quien ha sido también para mí: un amigo, un guía y un maestro. Con profunda admiración y respeto dedico este trabajo y agradezco el que siempre estes a nuestro lado para brindarnos lo mejor posible.

A mi Hermana, Ariadna Cecilia Ruiz Gurrola, a quien espero que éste pequeño trabajo le sirva de inspiración para que algún día logre alcanzar todos sus deseos y metas. Y por ser simplemente mi hermana.

Con mucho cariño para mis abuelitas, Sra. Cecilia Borja Reyes y Sra. Susana Mendoza Alemán.

A todos y cada uno de mis familiares, por su ayuda y apoyo incondicional.

A mis amigos, por compartir conmigo imborrables momentos y brindarme lo más valioso de ellos: su amistad.

A la U.N.A.M., por haberme dado la oportunidad de superarme, comprometerme conmigo mismo, con mi País y por hacerme sentir orgulloso de pertenecer a ella.

Con especial agradecimiento a la Ing. Silvana Hernández García, por su guía y orientación para lograr alcanzar esta meta.

*"La vida es aquello que te va sucediendo mientras tñ te empeñas en hacer otros planes." (John Lennon)*

## INDICE

Pág.

INTRODUCCION	1
<b>I. SITUACION DE LAS INDUSTRIAS</b>	
I.1. Antecedentes	6
I.2. Situación actual	9
I.3. La industria y economía en países líderes	17
<b>II. ANALISIS DE LAS INDUSTRIAS EN MEXICO</b>	
II.1. Factores internos de la industria	22
II.1.1. Fuerzas	35
II.1.2. Debilidades	38
II.2. Factores externos de la industria	48
II.2.1. Amenazas	54
II.2.2. Oportunidades	59
<b>III. IMPACTO EN LAS INDUSTRIAS</b>	
III.1. Breve explicación	64
III.2. Reglas para la clasificación de los factores	70
III.3. Impacto en la micro, pequeña y mediana industria	74
III.3.1. Impacto en la microindustria	74
III.3.1.a. Area administrativa	74
III.3.1.b. Area comercial	75
III.3.1.c. Area financiera	76
III.3.1.d. Area de producción	77
III.3.1.e. Recursos humanos	78
III.3.2. Impacto en la pequeña industria	81
III.3.2.a. Area administrativa	81
III.3.2.b. Area comercial	82
III.3.2.c. Area financiera	82
III.3.2.d. Area de producción	83

III.3.2.e. Recursos humanos	84
III.3.3. Impacto en la mediana industria	85
III.3.3.a. Area administrativa	85
III.3.3.b. Area comercial	86
III.3.3.c. Area financiera	86
III.3.3.d. Area de producción	87
III.3.3.e. Recursos humanos	88

#### IV. PLAN DE COMPETITIVIDAD

IV.1. Estrategia competitiva	89
IV.2. Estrategia para la microindustria	90
IV.2.a. Area administrativa	90
IV.2.b. Area comercial	91
IV.2.c. Area financiera	92
IV.2.d. Area de producción	93
IV.2.e. Recursos humanos	94
IV.3. Estrategia para la pequeña industria	95
IV.3.a. Area administrativa	95
IV.3.b. Area comercial	96
IV.3.c. Area financiera	97
IV.3.d. Area de producción	97
IV.3.e. Recursos humanos	98
IV.4. Estrategia para la mediana industria	100
IV.4.a. Area administrativa	100
IV.4.b. Area comercial	100
IV.4.c. Area financiera	101
IV.4.d. Area de producción	102
IV.4.e. Recursos humanos	103
IV.5. Apoyos Gubernamentales	105
Cuadro de Estrategias para la Microindustria	107
Cuadro de Estrategias para la Pequeña industria	109
Cuadro de Estrategias para la Mediana industria	111

CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFIA	115
APENDICE A	118
APENDICE B	130

## INTRODUCCION

El desarrollo de un país está en su industria, en el grado de desarrollo que ésta tenga y en la influencia que ejerza en las decisiones económicas, políticas y sociales del país.

De aquí surge la necesidad de identificar cuáles son los problemas y las necesidades actuales a las que se enfrentan las industrias (en este caso para nuestro estudio la micro, pequeña y mediana) y que impiden su desarrollo y crecimiento, obstaculizando por ende también el desarrollo y crecimiento del país.

La empresa de hoy debe conocer muy bien el entorno que le rodea, pues hoy en día se producen muchos cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos, etc. Y cada uno de éstos o todos en conjunto pueden llegar a afectar el desenvolvimiento de la empresa de alguna forma o incluso determinadamente.

Se adoptan a las industrias micro, pequeñas y medianas pues gran parte del sector industrial de nuestro País se apoya en ellas, sobre todo en la microindustria, siendo éstas las más vulnerables a cambios externos, sin embargo por el hecho de no ser grandes industrias, no significa que no sean importantes e intervengan de alguna manera en la vida económica del país, por el contrario. Veamos el caso de Alemania, que sobra decir que es una potencia económica, en donde gran parte de su economía se basa en la pequeña industria y no en la grande.

Por otra parte, corresponde al Ingeniero Industrial el involucrarse directamente con la industria de bienes y/o servicios, para con su participación llevar a la empresa a niveles de competitividad que le permitan sobresalir a nivel nacional como internacional.

Hay que aclarar que el enfoque y estudio que se le da al presente trabajo es hacia los productos que elabora una industria, y no hacia los servicios, aunque bien, muchos de los problemas, necesidades y soluciones aquí planteados, se podrían aplicar también a los de servicios.

No existe una definición amplia y formal de lo que significa la competitividad, sin embargo al hablar de competitividad nos estamos refiriendo a algo que es capaz de competir. Tiene esa capacidad de competir, pues esa persona u objeto tiene una serie de atributos que lo distinguen, para así poder contender con los restantes que aspiran hacia un mismo fin.

Al hablar de competitividad en el campo industrial, por lo general nos referimos a un producto o un servicio que es competitivo y lo es pues posee una serie de cualidades o atributos que lo diferencian de otros, por ejemplo la calidad del producto o servicio, como son las normas y/o especificaciones con las que se elabora; el costo, pues puede tener costos bajos de fabricación, distribución, etc.; el precio que se tenga en el mercado, ésta variable estará muy relacionada con otras variables como son los costos y la calidad del producto o servicio; el servicio, hasta donde se van a prestar servicios auxiliares al cliente como son mantenimiento, capacitación, ayuda técnica, etc.

Sin embargo el hecho de producir un producto o servicio competitivo no se da por que sí o es mera casualidad, es más bien el resultado de toda una estrategia competitiva que involucra a todo lo que es la empresa. Y además de tomar en cuenta a sus productos (bienes o servicios), toma en cuenta también la mano de obra, fabricación, distribución, ventas, comercialización, etc. Como vemos en la siguiente figura<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Estrategia competitiva de Michael E. Porter. 1995.

La figura inferior nos muestra que una estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) para lograr llegar a ellos. Es muy importante distinguir entre los fines y los medios.

Línea de Productos	Mercados Objetivo	Comercialización
Finanzas y Control	<b>OBJETIVOS</b> Definición de cómo va a competir la empresa.  Objetivos sobre calidad, productividad, rentabilidad, participación de mercado, etc	Ventas
Investigación y Desarrollo		Distribución
Compras	Mano de Obra	Fabricación

Figure 1

La estrategia competitiva nos va a permitir encontrar una posición competitiva favorable dentro de un determinado sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

La definición<sup>2</sup> de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

<sup>2</sup> Estrategia competitiva. Michael E. Porter. 1995.

De esta manera, podemos decir que el objetivo general del presente trabajo es elaborar un plan de competitividad que permita a la micro, pequeña y mediana industria resolver sus problemas y necesidades actuales, con el fin de que éstas lleguen a ser competitivas.

De lo anterior se desprenden el objetivo primario, que es identificar los problemas y necesidades actuales de la micro, pequeña y mediana industria que impiden que éstas sean competitivas. Y el objetivo secundario, el cual consiste en establecer un plan que permita elevar la competitividad de la micro, pequeña y mediana industria.

Enseguida se presenta una breve descripción del contenido de los capítulos que integran el presente trabajo. En el capítulo I se da la definición de los tres tipos de industrias que vamos a estudiar, la micro, pequeña y mediana industria. También se agregan gráficas en las cuales se observan las unidades económicas por sector de actividad, la distribución de las industrias por tamaño, así como la cartera vencida en el sector manufacturero. Posteriormente se presenta información en forma de tabla, sobre las principales características generales para cada tipo de industria.

Este capítulo nos ayuda a identificar los diferentes tipos de industria, así como características de su situación actual. Finalmente se mencionan algunos de los puntos más importantes sobre la industria y la economía en países líderes.

En el capítulo II, El análisis de las industrias, se presentan los factores externos e internos que obstaculizan el desarrollo de los tres tipos de industrias, así como los que benefician el desarrollo de las mismas. Dentro de los factores internos están las fuerzas y las debilidades de las industrias; en los factores externos se encuentran las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

En el capítulo III, Impacto en las industrias, se explican las partes o áreas en las que quedará conformada la industria para nuestro estudio y cómo se llevará a cabo éste; se menciona también de qué manera afectan los factores externos e internos a cada una de las áreas de las industrias en cuestión.

En el capítulo IV, Plan de competitividad, se determina la formulación de una estrategia competitiva para cada tipo de industria, tomando en cuenta la repercusión de los factores externos e internos que la afectan. Indicándose así, las acciones correspondientes que deben seguirse, con el fin de llegar a ser competitivas. Al final del capítulo se presentan en forma de cuadros, las tres estrategias respectivas para la micro, pequeña y mediana industria.

Posteriormente se presentan las conclusiones, así como la bibliografía. Y finalmente se anexan el Apéndice A, el cual hace referencia a diversos tipos de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa, que son proporcionados por Nacional Financiera. Y el Apéndice B, el cual menciona diversos tipos de apoyos prestados por Bancomext.

## I. SITUACION DE LAS INDUSTRIAS

### I.1. Antecedentes

Primero veremos la definición para cada uno de los tres tipos de empresas que se van a analizar<sup>1</sup>:

**Microempresa** : Es la unidad económica que ocupa hasta 15 empleados y cuyo valor de ventas netas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.

**Pequeña empresa** : Es la unidad económica que ocupa hasta 100 empleados y cuyo valor de ventas netas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general elevado al año.

**Mediana empresa** : Es la unidad económica que ocupa hasta 250 empleados y cuyo valor de ventas netas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año.

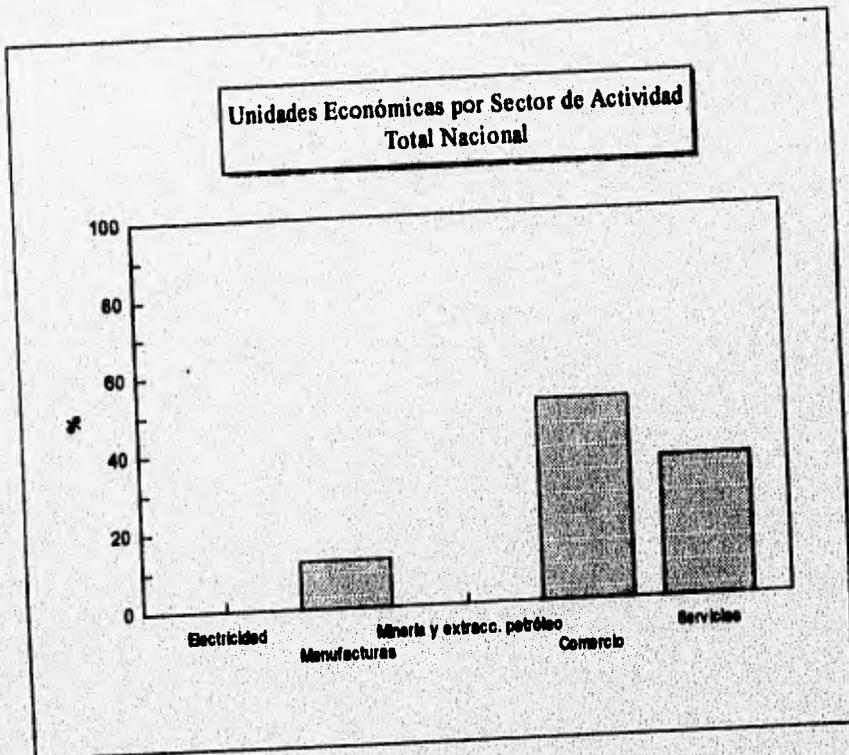
Aunque las empresas grandes están fuera del estudio, conviene agregar su definición sólo para diferenciarlas.

**Gran empresa** : Es la unidad económica que ocupa más de 250 empleados y cuyo valor de ventas netas anuales es superior al equivalente del importe de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año.

---

<sup>1</sup> La micro, pequeña y mediana empresas. Principales características 1993.

El objetivo como se mencionó anteriormente es identificar los problemas y necesidades únicamente en el sector industrial, sin embargo para fines comparativos veamos la gráfica 1 que muestra como están distribuidas las unidades económicas por diferentes sectores de actividad<sup>2</sup>.

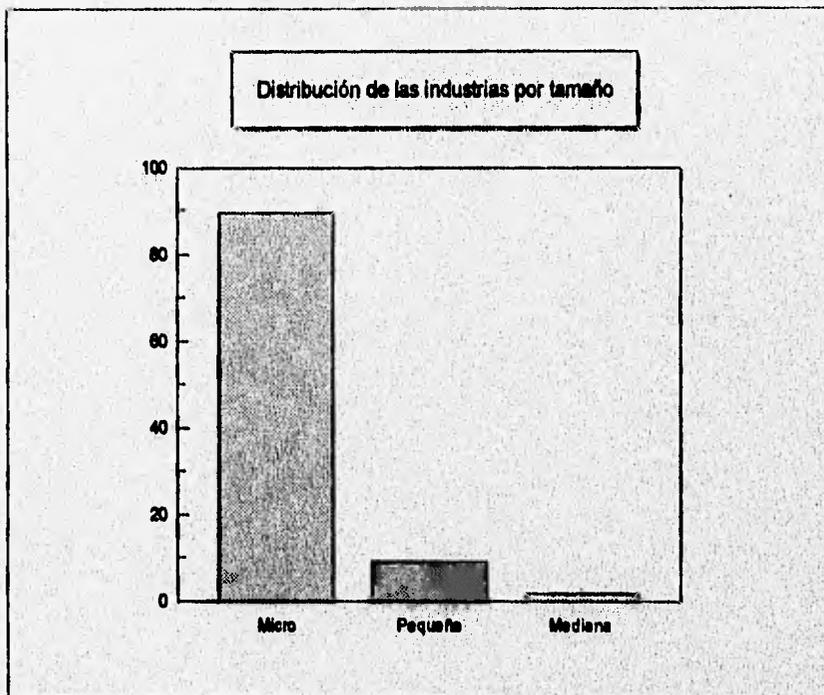


Gráfica 1

Como se observa, los principales sectores de actividad son el comercio, servicios y manufacturas con 51.6%, 36.2% y 12.1% respectivamente. Se encuentra también el sector de minería y extracción de petróleo con tan sólo el 0.1%, y el sector de electricidad que representa un porcentaje no significativo, pero se incluye en la gráfica también.

<sup>2</sup> XIV Censo Industrial. INEGI 1994.

Observamos que el sector industrial se encuentra hasta el tercer lugar de las unidades económicas por sector de actividad en el total nacional. En la gráfica 2, que se presenta a continuación, veremos la distribución de las industrias por tamaño<sup>3</sup>:



Gráfica 2

Como vemos en la gráfica, gran parte (el 89.6%) de nuestras industrias en estudio, están constituidas principalmente por las microindustrias; el 8.9% por pequeñas industrias y tan sólo el 1.5% por medianas industrias.

<sup>3</sup> La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características. 1993.

## I.2. Situación actual

A continuación se presentarán en forma de tabla algunas de las principales características generales para cada tipo de industria (micro, pequeña y mediana)<sup>4</sup>, ésta información fue obtenida a través de un estudio realizado por Nacional Financiera (Nafin) en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), éste estudio permite conocer en profundidad las características y necesidades de cada segmento empresarial, con la intención de conocer el perfil del empresario de los micro, pequeños y medianos negocios, así como las características de su quehacer empresarial y sus perspectivas de desarrollo ante los cambios en la política económica del país.

Los objetivos específicos que persigue dicho estudio se enumerarán a continuación, sin embargo es importante mencionar que éstos objetivos son válidos para las tablas que se van a presentar, así como para las que se presenten subsecuentemente en posteriores capítulos.

- 1.- Identificar las características generales de los empresarios que pertenecen a éstos sectores y tamaños de empresas.
- 2.- Conocer la forma en que los empresarios organizan y operan sus negocios.
- 3.- Conocer más sobre sus necesidades y disposición hacia la capacitación y asistencia técnica.

---

<sup>4</sup>La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características 1993.

## I.2. Situación actual

A continuación se presentarán en forma de tabla algunas de las principales características generales para cada tipo de industria (micro, pequeña y mediana)<sup>4</sup>, ésta información fue obtenida a través de un estudio realizado por Nacional Financiera (Nafin) en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), éste estudio permite conocer en profundidad las características y necesidades de cada segmento empresarial, con la intención de conocer el perfil del empresario de los micro, pequeños y medianos negocios, así como las características de su quehacer empresarial y sus perspectivas de desarrollo ante los cambios en la política económica del país.

Los objetivos específicos que persigue dicho estudio se enumerarán a continuación, sin embargo es importante mencionar que éstos objetivos son válidos para las tablas que se van a presentar, así como para las que se presenten subsecuentemente en posteriores capítulos.

- 1.- Identificar las características generales de los empresarios que pertenecen a éstos sectores y tamaños de empresas.
- 2.- Conocer la forma en que los empresarios organizan y operan sus negocios.
- 3.- Conocer más sobre sus necesidades y disposición hacia la capacitación y asistencia técnica.

---

<sup>4</sup> La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características 1993.

4.- Identificar obstáculos, utilización y otros aspectos relacionados con el financiamiento.

5.- Conocer algunas perspectivas de desarrollo a futuro que tienen los empresarios ante los cambios en la política económica del país.

Las tablas con las características generales son las siguientes:

Edad del empresario:

Intervalo	Micro	Pequeña	Mediana	Total
21-25	8.5	6.0	5.6	0.6
26-30	13.4	12.6	22.1	15.4
31-35	11.0	19.5	16.5	16.0
36-40	15.9	17.6	17.2	16.7
41-45	12.2	14.5	15.5	14.2
46-50	9.8	11.8	7.7	9.9
51 o más	29.2	18.0	15.4	27.2
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Edad de la empresa:

Intervalo	Micro	Pequeña	Mediana	Total
6 meses o menos	2.6	0.5	0.0	1.1
6 meses a 1 año	2.0	0.8	0.4	1.1
1 a 3 años	22.0	7.1	4.6	11.4
4 a 5 años	11.6	8.4	6.3	8.9
6 a 10 años	19.4	20.2	17.5	19.3
11 o más años	42.4	63.0	71.2	58.2
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Grado de escolaridad de los empresarios:

Nivel de Escolaridad	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Ninguna	3.5	0.0	0.0	1.2
Primaria incompleta	18.0	0.5	0.7	6.5
Primaria completa	20.9	3.3	1.4	8.7
Secundaria incompleta	8.1	2.5	0.7	3.9
Secundaria completa	13.6	5.3	1.4	7.0
Est.com.téc.incompletos	1.7	1.8	1.1	1.6
Est.com.téc.completos	3.5	7.9	3.9	5.3
Bachillerato incompleto	3.2	1.3	1.8	2.1
Bachillerato completo	6.7	5.8	4.9	5.9
Profesional incompleta	5.8	9.9	7.8	7.9
Profesional completa	13.6	52.0	65.4	42.8
Postgrado	1.4	9.7	10.9	7.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sexo de los empresarios:

Sexo	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Masculino	82.3	85.8	88.1	85.5
Femenino	17.7	14.2	11.9	14.7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Razón de ubicación de la empresa:

Razón	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Acceso a clientes	51.0	31.2	15.8	33.3
Por instalaciones	35.1	46.0	46.0	41.9
Servicios de la zona	21.4	34.5	37.5	30.6
Disponibilidad mano obra	8.1	12.7	22.8	13.9
Cercanía de materia prima	11.6	17.9	16.5	15.2
No encontró otra	2.9	2.3	1.1	2.1
Otros	13.5	7.1	11.0	10.3

Cambio de actividad de la empresa:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	3.2	1.3	2.8	2.3
No	96.8	98.7	97.2	97.7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tipo de organización de la empresa:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Unico propietario	69.6	11.7	6.0	29.6
Sociedad con familiares	22.0	47.3	38.6	36.4
Sociedad sin familiares	6.4	37.5	53.3	31.4
Asociación civil	0.6	1.8	2.1	1.5
Otros	1.4	1.7	0.0	1.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Empresarios que tuvieron algún obstáculo para dar de alta su establecimiento:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	12.3	17.9	14.8	15.2
No	87.7	82.1	85.2	84.8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Obstáculos enfrentados por los empresarios para dar de alta su negocio:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Trámites legales	64.9	84.5	78.9	13.2
Trámites fiscales	2.7	1.7	2.6	0.4
Falta de recursos	29.7	24.1	21.1	4.2
<b>TOTAL</b>	<b>13.5</b>	<b>8.6</b>	<b>7.9</b>	<b>1.5</b>

Conocimiento de leyes y reglamentos que norman el funcionamiento del negocio:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	64.3	89.6	92.3	81.9
Medianamente	21.2	9.6	7.7	13.0
No	14.5	0.8	0.0	5.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Razones del desconocimiento de las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento del negocio:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
No tiene acceso a ellos	64.7	46.7	22.7	53.0
No es necesario	20.2	33.3	22.7	21.5
No conoce las ventajas	18.5	20.0	18.2	17.7
Cambios constantes en las leyes	0.8	10.0	13.6	3.9
Inicio de operaciones	0.0	0.0	0.0	0.0
No tiene tiempo	3.4	3.3	4.5	3.3
Otros	1.6	13.3	18.1	6.7

Empresarios que han realizado trámites para dar de alta su negocio:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	91.6	99.5	100	97.1
No	8.4	0.5	0.0	2.9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Empresas que están afiliadas a una cámara o asociación:

Afiliadas	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	55.4	92.9	94.7	80.8
No	44.6	7.1	5.3	19.2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Cámaras o asociaciones más importantes a la que están afiliados los empresarios:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Canaco	27.2	11.5	10.7	14.9
Canacintra	24.7	44.1	47.3	41.0
Cnic	1.2	1.5	1.9	1.5
Canapeco	2.5	0.4	0.8	1.0
Canirac	1.2	0.4	0.4	0.5
Canaintex	1.2	6.3	1.9	1.5
Coparmex	0.0	1.5	1.9	1.5
Otras	42.0	34.3	35.1	36.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Utilidad de agruparse con otros empresarios:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	36.8	25.0	50.0	36.2
No	63.2	75.0	50.0	63.8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Ventajas que consideran obtener los empresarios al agruparse:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Comercializar	57.0	55.0	55.5	55.1
Tener capacidad de negociación	26.8	39.0	37.4	34.7
Adquirir materia prima	42.5	40.2	33.9	38.4
Estandarizar la producción	11.0	11.7	15.2	12.4
Mejorar sistema de transporte	1.3	2.9	4.7	3.0
Comunicar experiencias	0.4	0.3	0.4	0.4
Otros	10.1	11.8	15.7	11.8

Principales motivos considerados por los empresarios para no agruparse:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
No quiere	20.3	16.2	37.9	21.1
No le interesa	45.8	59.5	31.0	43.8
No confía	27.1	35.1	13.8	25.3
Desconoce	12.7	16.2	6.9	11.9
Representa un costo no rentable	10.2	5.4	3.4	7.7
Otros	5.0	5.4	10.2	5.6

Para complementar la información anterior se presentará enseguida la situación financiera actual de la industria manufacturera según datos de Concamin<sup>5</sup>.

Al final del primer trimestre de 1996, el crédito otorgado por la banca comercial a la industria manufacturera fue de 129 mil millones de pesos.

La cartera vencida de la industria manufacturera nacional ascendió a 20 mil 300 millones de pesos al cierre de febrero de 1996, indican cifras de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), las cuales destacan que el principal sector endeudado es el de alimentos, bebidas y tabaco.

El sector alimenticio, de bebidas y tabaco acumuló a febrero una cartera vencida de 5 mil 399.80 millones de pesos, que significa el 26.6 por ciento del endeudamiento total de la industria manufacturera.

El sector textil, del vestido y del cuero mantiene un débito con la banca privada de 4 mil 323 millones de pesos;

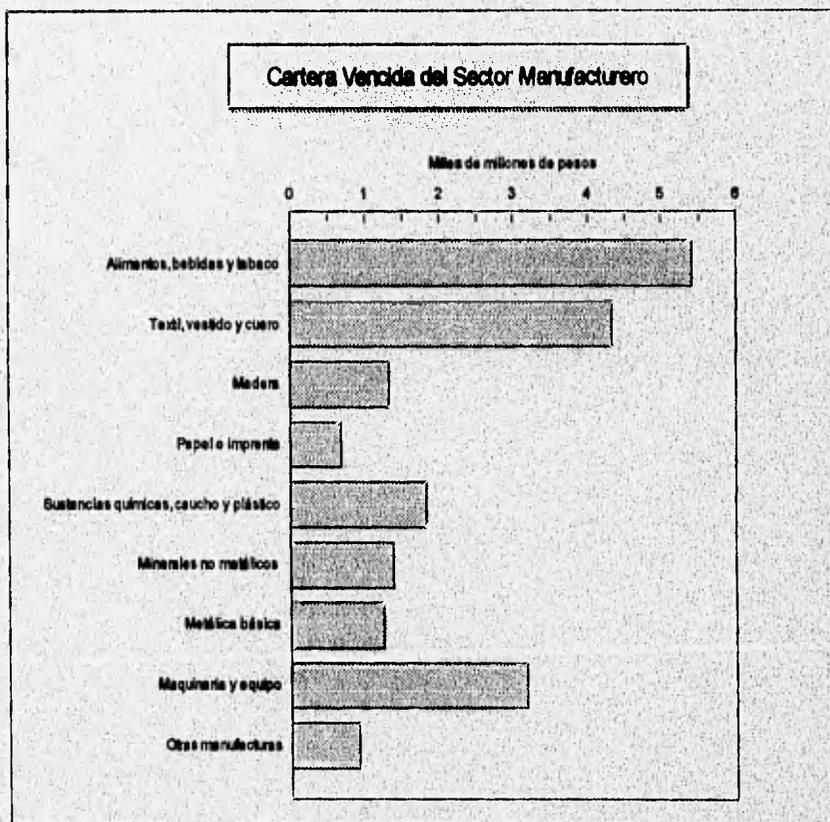
---

<sup>5</sup> Periódico La Jornada. Sección de Economía. 30 de Agosto de 1996.

la industria de la madera debe mil 319 millones de pesos; papel e imprenta, 669 millones, y sustancias químicas, caucho y plástico, mil 827 millones de pesos.

El sector de minerales no metálicos registra una cartera vencida total de mil 380 millones de pesos; metálica básica debe mil 258 millones de pesos; maquinaria y equipo, 3 mil 166.80 millones, y otras manufacturas, 913 millones de pesos.

La gráfica 3 nos muestra la cartera vencida de cada Sector Industrial en miles de millones de pesos.



Gráfica 3

### I.3. La Industria y Economía en países líderes

Es necesario tener un marco de referencia sobre los continuos cambios que se van dando en otros países, ya que esto nos puede servir como comparación en algunos casos y en otros podremos observar como actúan bajo diversas circunstancias, obteniendo un aprendizaje de ello. Además afectan a nuestras empresas, por ser parte del entorno donde se desenvuelven. Vamos a ver a continuación algunos hechos y perspectivas sobre la industria y la economía de diferentes países<sup>6</sup> tales como Estados Unidos y algunos miembros de la Comunidad Europea (CE), entre otros:

#### Estados Unidos

Los Estados Unidos, una de las economías más poderosas del mundo, producen hoy el 25% de la producción industrial del mundo, aun cuando sólo tienen el 5% de la población mundial. Producen la cuarta parte del producto nacional bruto de todos los países, más que la Unión Soviética y el Japón juntos; estos dos países ocupan el segundo y el tercer lugar respectivamente.

En Estados Unidos, hay quienes piensan que los recursos humanos son la ventaja competitiva tanto para las compañías como para las naciones. En la competencia mundial de la economía de la información, serán decisivas la calidad y la capacidad de innovación de los recursos humanos. Estados Unidos está en buena posición pues cuenta con la mezcla más rica de grupos étnicos y raciales y de experiencia global del mundo y es la riqueza de esa mezcla lo que le da su increíble creatividad e inventiva.

---

<sup>6</sup> Megatendencias 2000. Naisbitt John. Aburdene Patricia. 1993

Gran parte de los inmigrantes que pasan a constituir esta nación son hispanos, y lo importante es que son los más emprendedores, los más vigorosos y capaces, los que luchan con todas sus fuerzas para lograr entrar en los Estados Unidos.

### Japón

Japón no quiere quedarse fuera de la Comunidad Europea, debido a que ésta se volverá proteccionista, por ésta razón, está aumentando la investigación y el desarrollo en sus compañías, para mejorar sus operaciones y su imagen en Europa.

Los japoneses tienen la más alta proporción de grados científicos del mundo: el 68% de todos los grados que se conceden, contra el 25% de los Estados Unidos. Además, los expertos concuerdan en que el éxito económico del país está vinculado al rigor y a la eficiencia de sus escuelas elementales y secundarias.

Japón es por hoy el líder económico de la región asiática, el cual experimenta un rápido ritmo de crecimiento.

### Dinamarca

Es tal vez el menos proteccionista de los países europeos y no tiene industrias básicas que proteger. Más del 40% de su producto nacional bruto se basa en el comercio exterior, el triple del porcentaje de Estados Unidos.

## Holanda

Después de varios años de crecimiento lento, la economía holandesa se está expandiendo tan rápidamente como el promedio de la Comunidad Europea. El comercio internacional es la columna vertebral de Holanda y se beneficiará con mejoras en la infraestructura para el puerto de Rotterdam - uno de los más grandes del mundo- con una inversión aproximada de 1000 millones de dólares.

## España

El alivio de las restricciones a la inversión extranjera y una mano de obra relativamente barata pero cuya productividad ha venido subiendo rápidamente, hacen de España uno de los países más atractivos de Europa para los hombres de negocios de afuera.

## Francia

Francia lanzó una campaña masiva de publicidad e información realizada por el gobierno, que quiere que la industria francesa se reestructure y se haga más competitiva internacionalmente. En junio de 1988 más del 87% de todas las compañías francesas dijeron que ya estaban tomando las medidas conducentes para prepararse al ingreso en la CE en 1992.

La base tecnológica de Francia, que es una de las más importantes de Europa, se está ampliando. Los franceses van a la cabeza en tecnología de automatización doméstica, mercado que llegó a 12000 millones de dólares en 1995.

## Gran Bretaña

Este país permanece cauteloso ante la apertura de la CE, pero ahora las cosas están cambiando, el partido Laborista, antes enemigo declarado de la remoción de las barreras comerciales, ahora crítica a la señora Thatcher por no tener una "política industrial coherente".

Entre 1980 y 1988 más del 40% del sector público británico se transformó en empresa privada, empresas tales como British Airways, Jaguar, British Telecom, etc.

## Irlanda

A pesar de tener un índice de desempleo del 19% y una emigración grande, Irlanda sigue luchando. Hay muchas firmas extranjeras que ven atractivo las exenciones tributarias de Irlanda, sus donaciones en efectivo y sus programas de subsidio para investigación y desarrollo.

## Portugal

Políticamente estable, con una mano de obra cada día más productiva, pero todavía muy barata, Portugal tiene mucha actividad. La inversión extranjera se triplicó en 1987 respecto al año anterior, las áreas activas son la de construcción, la de manufactura de vidrio y bienes raíces. El desempleo tenía un índice inferior al 5.9% en 1989, estando entre los más bajos de la CE.

## Alemania Occidental

Este es el país más fuerte del equipo de la CE, y se perfila ante la CE de manera seria y metódica y hoy más que nunca le está prestando atención a la pequeña industria, sector del cual deriva la mitad de su producto nacional bruto, dos terceras partes de sus empleos y la mayor parte de su capacitación industrial.

## Bélgica

Este país tiene un crecimiento económico sostenido. Bélgica tiene la economía más abierta de Europa, sus exportaciones e importaciones producen el 70% del PNB. En preparación para la entrada a la CE, Bélgica reformó su mercado de valores y comenzó a reformar su compleja estructura tributaria.

## Luxemburgo

Luxemburgo no es más que 400000 habitantes enclavados en el corazón de un mercado de más de 320 millones de personas. Es un importante y próspero centro de seguros y ahora se está convirtiendo también en centro de administración de fondos de pensiones. Su posición como refugio extraterritorial bancario (ventajas tributarias, bajos costos y estricto secreto) probablemente no está en peligro. La situación central de Luxemburgo en la CE, su estabilidad social y política y el fuerte apoyo de su comunidad bancaria lo colocan en buena posición para ampliar sus servicios financieros.

## II. ANALISIS DE LAS INDUSTRIAS EN MEXICO

### II.1. Factores internos de la industria

Vamos a ver a continuación, diversos aspectos internos dentro de la micro, pequeña y mediana industria como son la operatividad, la capacitación y asistencia técnica empresarial, el financiamiento y las perspectivas de desarrollo en el sector industrial, todos éstos aspectos<sup>1</sup> se presentan en forma de tabla como sigue:

Forma más utilizada para dar a conocer el producto:

Forma más utilizada	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Presentación directa	82.6	71.2	80.5	71.9
Periódicos	3.8	9.1	9.5	7.3
Directorio telefónico	6.7	21.0	22.1	16.3
Folleto	3.2	10.4	13.0	8.6
Otros clientes	18.8	16.9	14.7	16.8
Volantes	9.3	8.3	6.3	8.0
Radio	1.7	3.1	6.7	3.6
Promoción entre distribuidores	3.8	10.6	19.6	10.7
Otros	0.9	4.7	3.5	3.0

<sup>1</sup> La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características 1993.

Factores considerados para determinar costos y precios de venta:

Factores considerados	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Combinación de fact. internos	23.5	55.1	53.7	43.5
Costos de materia prima	47.8	33.5	29.1	36.8
Por la competencia	11.6	17.9	18.2	15.7
Costos de mano de obra	37.4	26.2	22.8	28.8
Costos fijos	9.0	8.8	8.1	8.6
Gastos administrativos	1.4	2.6	3.9	2.5
Precios oficiales	9.0	2.9	4.3	5.3
Otros	2.3	2.9	4.6	3.1

Razones por las cuales se escogió el medio de promoción:

Razones	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Tipo de mercado	24.3	40.5	51.2	37.7
Efectividad	20.0	30.1	36.5	28.2
Por ser lo habitual	38.8	40.3	31.2	36.9
Por bajo precio	33.3	19.5	13.7	22.3
Otros	2.3	3.6	2.5	2.8

Empresas que han necesitado ampliar o renovar su equipo en los últimos seis meses:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	44.1	59.5	61.4	54.7
No	55.9	40.5	38.6	45.3
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Dificultad presentada para ampliar o renovar el equipo:

Dificultades	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Alto costo de compra o reparación	80.8	75.1	67.8	74.4
Falta de capacitación del personal	5.3	5.2	9.4	6.5
Insuficiencia de oferta nacional	2.0	2.6	1.8	2.2
Desconocimiento de cómo hacerlo	1.3	0.9	3.5	1.8
Inseguridad	2.6	2.1	1.2	2.0
Problemas de financiamiento	0.7	4.7	2.3	2.9
Ninguna	0.0	3.0	2.9	2.2
Otras	7.3	6.4	11.1	8.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Empresas que han necesitado renovar sus procesos productivos:

Renovar procesos	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	46.7	65.6	68.4	60.0
No	53.3	34.4	31.6	40.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Principales dificultades en la actualización, mejora o renovación:

Dificultades	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Costo de adquisición	48.1	33.8	24.1	34.5
No ha tenido dificultades	16.3	17.7	21.0	18.4
Costo de infraestructura	16.9	19.6	21.0	19.3
Costo de capacitación	2.5	6.9	10.3	6.8
Dificultad de adquisición	5.6	7.7	9.7	7.8
Falta de capacitación	1.9	5.4	6.2	4.7
Inseguridad	3.1	2.3	1.5	2.3
Otros	5.6	6.6	6.2	6.2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Utilización de la maquinaria y equipo en tiempos ociosos:

Estado de maquinaria y equipo	Micro	Pequeña	Mediana	Total
La ocupa todo el tiempo	39.8	48.6	53.5	47.0
No hace nada	53.8	43.3	35.9	44.7
Mantenimiento y/o reparación	3.2	5.9	7.0	5.3
La renta	2.3	1.0	2.5	1.9
No tiene maquinaria	0.3	0.0	0.4	0.2
Otros	0.6	1.2	0.7	0.9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Rubros de inversión a los que destinan básicamente los empresarios sus ganancias:

Rubro de inversión	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Maquinaria	30.1	54.0	58.9	46.8
Materia prima	64.9	60.8	52.6	59.3
Instalaciones	12.8	33.8	30.2	25.4
Salarios	25.2	25.7	25.3	25.2
Fuera del negocio	27.8	5.2	3.9	12.4
No tiene ganancias	3.5	4.2	4.6	4.0
Otros	0.9	0.5	2.5	1.2

Principales clientes:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Consumidor final	59.7	28.8	16.8	35.6
Mayoristas	16.2	38.4	48.4	33.4
Empresas nacionales	13.9	40.3	39.3	30.7
Minoristas	27.8	17.1	10.9	18.8
Empresas extranjeras	2.0	11.4	23.2	11.4
Detallistas	10.1	10.9	13.0	11.1
Gobierno Federal	1.7	7.5	6.3	5.2
Otros	5.8	8.3	11.4	8.2

Factores que determinan la elección de proveedores:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Precio	64.1	74.0	66.0	67.7
Calidad del producto	54.2	66.0	69.8	62.4
Servicio	32.8	47.8	49.5	42.7
Oportunidad de la entrega	14.5	21.8	27.4	20.7
Facilidades crediticias	13.3	12.2	14.0	13.0
Unicos en el mercado	5.8	3.6	5.6	4.9
Otros	1.2	1.0	1.1	1.1

Empresas que otorgan crédito a sus clientes:

Otorgan crédito a clientes	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	51.0	83.0	83.0	72.2
No	49.0	17.0	17.0	27.8
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Encargados de la administración de la empresa:

Encargados	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Empresario	87.1	63.5	41.8	65.3
Empleado	3.2	22.6	37.9	20.4
Administrador	7.6	11.2	15.1	11.1
Despacho	0.9	0.8	2.1	1.2
Otros	1.2	1.9	3.1	2.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Empresas que llevan registros contables:

Llevar registros contables	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	84.9	98.2	100	94.3
No	15.1	1.8	0.0	5.7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Planeación de las actividades:

Periodo de planeación	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Mensualmente	29.4	49.9	48.8	42.7
Anualmente	0.3	8.4	15.1	7.5
No planes	34.9	9.9	4.2	16.7
Diariamente	15.7	7.8	3.9	9.4
Semanalmente	7.0	6.3	4.6	6.1
Trimestralmente	3.2	5.1	8.4	5.4
Semestralmente	2.0	3.8	7.4	4.2
Bimestralmente	2.0	5.1	4.9	4.0
Otros	5.5	3.7	2.7	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Empresas que han enfrentado problemas con el personal:

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	12.2	27.6	30.9	23.3
No	87.8	72.4	69.1	76.7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tipos de problemas laborales con mayor frecuencia en las empresas:

Problemas laborales	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Ausentismo	57.1	58.6	51.1	15.3
Alta rotación	28.6	44.4	50.0	12.1
Capacitación	21.4	25.3	14.8	5.7
Incremento del salario	26.2	26.3	36.4	8.3
Selección	19.0	17.2	12.5	4.3
Conflictos laborales	7.1	17.2	19.3	4.5
Aumento de prestaciones	2.4	16.2	10.2	3.1
Otros	7.2	4.0	4.5	1.3

Empresas que han recibido capacitación (Cap.) y asistencia técnica (A. Téc.):

	Micro		Pequeña		Mediana		Total	
	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.
Si	16.5	16.8	62.3	57.4	68.1	63.5	47.9	44.9
No	83.5	83.2	37.7	42.6	31.9	36.5	52.1	55.1
TOTAL	100%		100%		100%		100%	

Capacitación y asistencia técnica proporcionada a empresarios:

Institución que la ofreció	Micro		Pequeña		Mediana		Total	
	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.
Despachos contables	29.8	1.7	27.9	10.4	18.0	8.8	24.2	8.7
Cámaras	22.8	15.5	15.8	11.3	16.0	11.0	16.7	11.7
Misma compañía	3.5	3.4	4.6	5.4	9.8	11.0	6.5	7.4
Profesionistas especializados	5.3	1.7	9.6	7.2	7.2	4.4	8.1	5.4
Bufete de consultoría	3.5	0.0	7.5	4.5	8.8	3.9	7.5	3.7
Técnicos especializados	0.0	13.8	3.8	13.6	5.2	9.9	3.9	12.2
Casa matriz	0.0	1.7	3.3	3.6	1.0	1.1	2.0	2.4
Otros	25.1	62.2	27.5	44.0	34.0	49.9	31.1	48.5
<b>TOTAL</b>	100%		100%		100%		100%	

Interés en obtener capacitación y asistencia técnica:

	Micro		Pequeña		Mediana		Total	
	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.	Cap.	A. Téc.
Si	54.2	53.9	66.2	66.8	63.9	63.9	60.9	61.0
Depende del costo	15.4	17.4	18.4	16.1	18.6	18.6	17.3	17.1
Depende de la duración	2.9	2.9	2.9	4.2	3.2	3.5	2.9	3.5
No	17.1	17.1	10.1	10.6	10.9	11.9	12.6	13.1
No sabe	9.9	8.1	2.4	2.2	3.2	1.8	5.8	4.8
Otros	0.5	0.6	0.0	0.1	0.2	0.3	0.5	0.5
<b>TOTAL</b>	100%		100%		100%		100%	

Áreas de mayor importancia para recibir capacitación:

Áreas	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Mercadotecnia	22.9	28.9	26.8	26.3
Administración	12.5	16.2	11.6	13.7
Producción	25.9	27.1	32.7	28.3
Finanzas	11.6	13.7	10.9	12.2
Recursos humanos	4.2	3.5	9.2	5.3
Legislación	0.9	2.8	3.5	2.4
Todas	0.6	3.0	1.8	1.9
No sabe	18.5	4.1	1.8	8.2
Otras	2.9	1.7	1.7	1.7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Áreas de mayor importancia para recibir asistencia técnica empresarial:

Áreas	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Producción	29.3	44.7	46.7	39.6
En cualquier área	11.7	8.1	16.1	11.6
Mercadotecnia	5.2	6.0	4.9	5.4
Recursos humanos	3.2	4.9	2.5	3.6
Administración	3.5	5.7	3.2	4.2
Ventas	1.2	1.3	1.1	1.2
Control de calidad	2.6	7.8	7.4	5.9
Finanzas	1.2	1.6	3.2	1.9
No requiere	1.6	3.5	2.5	2.4
No sabe	13.8	31.6	10.5	18.7

Empresarios que solicitaron crédito para su negocio:

Solicitaron crédito	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	27.2	58.5	56.1	47.4
No	72.8	41.5	43.9	52.6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Instancias a las que se ha solicitado crédito:

Instancias	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Banca comercial	54.3	78.3	79.5	39.1
Banca de desarrollo	17.0	25.3	23.6	12.2
Particulares	17.0	6.3	1.9	3.7
Gobierno Federal	1.1	0.0	0.0	0.1
Caja popular	1.1	0.0	0.0	0.1
Otros	1.1	2.7	3.1	1.3

Razones por las cuales los empresarios no solicitaron crédito:

Razones	Micro	Pequeña	Mediana	Total
No ha querido	47.8	63.6	61.3	55.2
Altas tasas de interés	17.5	16.9	10.5	14.7
Trámites	16.7	13.6	8.1	13.7
No requiere	2.8	9.7	8.1	3.2
Temor de no poder pagar	22.7	4.5	1.6	21.9
Falta de garantías	11.6	4.5	1.6	7.7
Desconocimiento	8.8	1.3	1.6	8.1
Otras	1.2	5.8	7.3	1.4

Principales obstáculos presentados por los empresarios para obtener el crédito:

Obstáculos	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Complejidad	29.8	36.2	29.2	17.2
Altas tasas de interés	14.9	17.2	28.0	10.8
Falta de garantías	26.6	14.0	11.8	8.3
Trámites burocráticos	4.3	4.1	1.9	1.8
Ninguno	20.2	33.0	32.3	16.0
Otros	3.2	5.0	1.2	1.8

Principales razones por las cuales no se obtuvo el crédito:

Razones	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Falta de garantías	10.6	3.6	0.6	2.1
Documentación insuficiente	9.6	2.3	1.9	1.9
Cantidad solicitada	3.2	5.0	7.5	2.9
Otros	1.1	1.4	1.9	0.8

Utilización del crédito:

Utilización del crédito	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Compra de materia prima	57.4	71.5	68.3	35.7
Adq. de maquinaria y equipo	28.7	35.3	36.0	18.1
Liquidación de cuentas	4.3	5.0	3.7	2.3
Remodelación	0.0	1.8	2.5	0.9
Financiamiento	0.0	2.3	3.7	1.2
Compra de local	3.2	0.5	1.9	0.8
Otras	1.1	5.4	3.1	2.0

Empresas que requieren actualmente de financiamiento:

Requieren crédito	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Si	44.1	59.0	47.7	50.8
No	55.9	41.0	52.3	49.2
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Principales rubros de utilización del financiamiento:

Destino del crédito	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Compra de materia prima	64.5	64.4	68.3	37.6
Compra de maquinaria	60.5	58.6	58.5	34.4
Compra de local	10.5	7.2	5.2	4.5
Pago de crédito	2.6	4.1	0.7	1.6
Pagos diversos	2.6	4.1	5.2	2.3
Remuneración	2.6	0.9	2.2	1.0
Otros	2.6	5.9	2.2	2.3

Factores considerados importantes por los empresarios para mantenerse y crecer en el mercado:

Factores	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Capacitar el personal	22.9	36.4	40.4	32.6
Especializar su actividad	36.5	32.7	33.0	33.8
Optimizar los recursos materiales	30.7	52.2	60.7	46.8
Desconoce cómo hacerlo	10.4	2.9	1.1	4.9
Agruparse para ser más productivos	19.1	15.1	16.5	16.7
Ofrecer buen precio	2.3	1.8	2.8	2.2
Otros	4.9	4.2	3.2	4.1

Frecuencia con el que el empresario considera la satisfacción del cliente para fabricar el producto:

Frecuencia	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Siempre	86.7	87.6	87.0	87.1
La mayoría de las veces	10.4	10.6	11.2	10.7
Algunas veces	2.0	1.3	1.1	1.5
Pocas veces	0.6	0.5	0.7	0.6
Nunca	0.3	0.0	0.0	0.1
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Procesos de mejoras de calidad:

Mecanismos de mejoras	Micro		Pequeña		Mediana		Total	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
¿Existe en su empresa indicadores específicos que midan la satisfacción de sus clientes?	40.6	59.4	71.4	28.6	77.9	22.1	62.1	37.9
¿Cuenta con algún mecanismo o procedimiento para controlar la calidad de su producto y/o servicio que ofrece?	56.2	43.8	91.2	8.4	95.1	4.9	79.6	20.4
¿Considera importante su participación para la obtención de calidad para el producto y/o servicio que ofrece?	94.5	5.5	98.2	1.8	94.4	5.6	94.9	5.1
¿El personal contribuye al logro de las metas de calidad de la empresa?	77.1	22.9	95.8	4.2	95.1	4.9	88.4	11.6
¿Cuenta con algún procedimiento para saber si el personal está satisfecho con su trabajo?	47.2	52.8	71.4	28.6	69.8	30.2	62.1	37.9
En los últimos años ¿Ha establecido con el personal pláticas o cursos sobre calidad?	44.1	55.9	81.3	18.7	86.0	14.0	69.3	30.7

Opinión sobre las repercusiones que prevén traerá el TLC:

Repercusiones	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Beneficiará	24.1	47.3	47.7	39.6
Perjudicará	12.2	18.0	19.6	16.5
Ninguna	22.9	12.7	14.0	16.5
No sabe	40.8	22.0	18.7	27.4
TOTAL	100%	100%	100%	100%

### II.1.1. Fuerzas

Hay que mencionar que hay ciertas características particulares de las empresas que debido a su misma naturaleza, les otorgan ventajas relativas de importancia cada vez más significativa, éstas ventajas forman parte de las fuerzas de las industrias, y tienden a desarrollarse en menor grado conforme aumenta el tamaño de la industria, entre éstas se encuentran las siguientes<sup>2</sup> :

1) La expansión y operación de la microindustria plantea requerimientos mínimos de inversión pública o privada en obras de infraestructura; por lo general, el respaldo de infraestructura y de servicios propiamente urbanos, en buena parte de los casos ya está en operación.

2) Destaca la importancia de la microindustria en cuanto al elevado índice de generación de empleo por capital invertido, relación que se explica en buena medida, por la utilización de procesos productivos y operativos poco sofisticados e intensivos en mano de obra.

3) La microindustria reúne las condiciones de flexibilidad y versatilidad más favorables para modernizarse e incorporar cambios tanto en el tipo de productos, como en los procesos mismos de fabricación, con las menores complicaciones en términos de adecuación tecnológica y reducidos montos de inversión adicional.

4) Los mercados de consumo a nivel mundial exigen cada vez más de bienes y servicios diferenciados. Los productos en serie ya no son tan atractivos como antes y el consumidor sin importar su nivel de ingresos ya no reconoce como satisfactores los productos que tienen todos.

---

<sup>2</sup> Varias de éstas ventajas fueron tomadas de El Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa, Propuestas a partir de la experiencia de México. Mario López Espinoza. 1993.

Esta nueva tendencia abre oportunidades especiales a la microindustria que puede atender con mayor oportunidad y precisión los requerimientos particulares de cada nicho de mercado.

5) A diferencia de los grandes períodos de maduración que requieren las inversiones en las industrias grandes, los plazos que se requieren en la microindustria para transformar la inversión en operación y consecuentemente en empleo y actividad productiva, resultan mínimos y más acordes con la urgente necesidad de incrementar la oferta para combatir la inflación y de crear mayores fuentes permanentes de empleo productivo.

6) El hecho de que en la microindustria, el propietario de los activos participe directamente en la actividad operativa se convierte por lo general en una ventaja, pues su patrimonio va a depender de su propia habilidad y responsabilidad laboral. Además el administrador de una microindustria, a diferencia de una mediana y grande industria, puede mantener un vínculo y relación directa con sus proveedores y sobre todo con sus clientes, proporcionándoles un trato especial y con alto contenido humano en su relación comercial, además de que por esto mismo puede conocer de manera directa las necesidades y cambios del mercado consumidor.

7) El desarrollo de la microindustria promueve una actividad económica sobre todo entre los estratos de menores ingresos de la población, precisamente los más afectados por el impacto de la crisis económica. Su impulso y desarrollo tienen, por lo tanto, un importante efecto redistribuidor del ingreso.

8) A diferencia de una gran proporción de industrias grandes y medianas de satisfacer necesidades de consumo urbano y muchas veces de índole superfluo, de un núcleo minoritario de altos ingresos de la población, la microindustria por su parte, responde por lo general a una demanda de carácter regional y atiende necesidades de consumo básico de la población mayoritaria de menores ingresos.

9) Las acciones que tienden a reducir el efecto contaminante de la producción y a propiciar una conservación, ahorro y uso eficiente del agua y la energía, plantean por lo general a la grande y mediana industria, la necesidad de incorporar complejos cambios tecnológicos en los procesos productivos o de efectuar inversiones en activos fijos de considerable cuantía y con frecuencia, de procedencia extranjera. En el caso de la microindustria, en cambio, tales acciones además de económicas, dan resultados más inmediatos. Y en frecuentes ocasiones se requiere tan sólo de una adecuada asesoría técnica en materia de procesos y materiales para lograr resultados satisfactorios.

## II.1.2. Debilidades

A continuación se presentan algunas de las debilidades que obstaculizan el desarrollo de las industrias, conviene destacar tales desventajas o debilidades refiriéndolas a las más pequeñas, es decir a las microindustrias, aceptando el hecho de que éstas también se presentan, aunque en menor grado en los demás tipos de industrias<sup>3</sup>.

### A) Limitaciones de carácter productivo

#### 1) Economías de escala

En gran proporción, la microindustria deriva sus dificultades de entrar al mercado en condiciones de competencia, de su acción individual conjugada con los efectos limitativos de las diseconomías de escala, a diferencia de las industrias medianas que se basan más en las economías de escala.

#### 2) Tecnología

Si bien es cierto que gran parte de los microproductores en la industria tienen un conocimiento y experiencia en su propio oficio, también es cierto que en un alto porcentaje, los correspondientes procesos tecnológicos de fabricación y, en particular el tratamiento de materias primas y materiales resultan obsoletos o bien inadecuados.

Esta inadecuación u obsolescencia se puede explicar por el hecho de que los micro-establecimientos industriales se han constituido en el mercado de máquinas y equipos usados, así como procesos superados por otros estratos de industrias.

---

<sup>3</sup> Varias de éstas ventajas fueron tomadas de El Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa. Propuestas a partir de la experiencia de México. Mario López Espinoza, 1993.

Otras causas que generan éste atraso tecnológico son la situación económica del país, que imposibilita la adquisición de maquinaria y equipo de vanguardia, por su alto costo; La capacitación en las industrias es baja, por lo que el costo en capacitar personal para manejar la maquinaria y el equipo nuevo es muy alto, y muchas industrias prefieren mejor no adquirir nada; una ideología conservadora por parte de los empresarios, esto puede ser temor al cambio, prejuicios o paradigmas, etc.

### 3) Control de calidad

Principalmente la microindustria carece de sistemas y de equipos de medición del control de calidad, limitación que constituye probablemente la razón principal de su incapacidad para convertirse en proveedor regular e importante de la industria grande y mediana o para incursionar en mercados de exportación.

Entre algunos de los factores que determinan la calidad en el sistema productivo de éstos tres tipos de industrias, se encuentran los siguientes, la satisfacción del cliente, la demanda del bien o servicio, la competitividad, el incremento de la participación en el mercado, obtención de utilidades, capacidad de ofrecer al mercado buenos precios, etc.

### 4) Continuidad

Uno de los factores que afectan sensiblemente el desarrollo y expansión de la microindustria lo constituye la práctica generalizada de discontinuidad en la producción, debido en buena medida a su imposibilidad financiera de mantener inventarios en función de un ciclo razonable y permanente de producción.

## 5) Productividad

En éste segmento industrial destacan los reducidos índices de productividad, sin embargo no debe ignorarse que la posibilidad real de que la microindustria alcance una permanencia estable y desarrollo, dependerá del grado relativo de productividad y competencia que logre en su operación.

Según los datos<sup>4</sup> que el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado detectó para 1992, los cuales indican que en 1991 y 1992 sólo el 18.4% de las pequeñas industrias en México incrementaron su productividad en más de 20%; el 63% de las pequeñas industrias la aumentó en 10% y el 18% disminuyó su productividad.

### B) Limitaciones de carácter administrativo

#### 1) Capacidades de negociación

Los reducidos volúmenes de operación de la microindustria y como consecuencia, los montos poco considerables de venta de sus productos y de adquisiciones de materias primas e insumos, explican su limitada capacidad de negociación.

Frecuentemente la microindustria sufre estrangulamientos causados por la mediana o grande industria que le suministran los insumos y que le imponen sus condiciones. También son éste mismo tipo de industrias las que adquieren sus productos y que también establecen las reglas de juego comercial.

---

<sup>4</sup>Datos de la revista Entrepreneur. Artículo La clave del éxito comercial. Juan Pedro Labastida. 1993.

Con frecuencia las industrias de éste estrato, se ven financieramente asfixiadas al no poder transferir hacia los precios, suficiente y oportunamente, los incrementos en los costos respectivos ante presiones inflacionarias.

## 2) Gestión administrativa

Una de las principales limitaciones de la microindustria la constituye la reducida capacidad de sus propietarios en materia de gestión administrativa. Muchos de ellos carecen de las herramientas necesarias para calcular costos, fijar precios, decidir sobre el nivel de inventarios o determinar el punto de equilibrio en sus operaciones, situación que los coloca en un riesgo permanente de pérdidas y dificultades financieras.

Otra de las características que limitan el desarrollo de la microindustria, suelen ser las consideraciones de índole personal o familiar en las decisiones de producción, como cuando se tiene un buen ingreso por ventas, en vez de reinvertirlo, se usa para satisfacer necesidades básicas del núcleo familiar.

## 3) División del trabajo

En las microindustrias y en particular en los talleres de carácter familiar, prevalece una participación generalizada e indistinta de los integrantes, con una carencia de división racional del trabajo, lo que además de disminuir las posibilidades de especialización productiva, repercute negativamente en los niveles de productividad.

## 4) Acción individual

El microempresario mantiene una preferencia hacia la acción individual, tendencia que en ocasiones limita su propio

desarrollo y cuya modificación requiere de una inteligente y activa labor de motivación y concertación. En éste estrato empresarial no hay una clara diferencia entre los mecanismos de asociación y fusión empresarial, en los que cada empresario cede su capacidad de decisión individual en favor de la decisión común, y los esquemas de acción conjunta en que cada empresario mantiene su capacidad individual y simplemente concerta iniciativas de inversión y de colaboración; alianzas estratégicas que llevan a una eficiencia y competitividad colectiva.

#### 5) Actitud ante el cambio

Debido a que gran parte de los microempresarios adquirieron su capacidad de trabajo por medio del aprendizaje familiar o de su experiencia en el trabajo remunerado, se tiende a presentar una situación de resistencia al cambio y a la expansión.

Cabe mencionar que la experiencia a nivel mundial ha demostrado que es una mentira que la evolución natural de una microempresa es la de convertirse en una pequeña, o que una empresa pequeña se convierta a una mediana, o una mediana a una grande. Las tendencias recientes muestran que es incluso en un sentido inverso, la obsolescencia tecnológica por ejemplo, está impulsando a las empresas a reducir sus dimensiones para estar en condiciones de mantener su capacidad de competencia, incluso a nivel internacional.

Lo importante de esto es que la microindustria se convierta en una industria eficiente. El cambio de dimensiones puede ser un medio o una consecuencia, pero de ninguna manera una condición o un objetivo en sí mismo.

Hay que agregar que éstas actitudes ante el cambio se deben a muchos motivos, entre ellos está la idiosincrasia del

mexicano. La Idiosincrasia es la índole del temperamento y carácter de cada individuo por la cual se distingue de los demás. Esta puede tener tanto aspectos positivos, como negativos, y que se verán más adelante en el impacto que tienen sobre las industrias.

#### 6) Acceso al mercado

La microindustria mantiene una reducida capacidad de influencia y de participación activa en los mercados de consumo. Su actitud en este campo suele ser pasiva, por lo general, no es el comportamiento de la demanda como tal, sino la iniciativa y los requerimientos de los compradores, y en especial de los intermediarios, la que estimula y define las modalidades de su operación.

#### 7) Falta de vocación para exportar

En México, las industrias carecen de vocación para exportar, ésta tendencia más que ser natural, es una consecuencia de diversas causas y situaciones tales como el proteccionismo, el monopolio, baja calidad, etc., éstas y otras situaciones se analizarán más adelante como factores externos (amenazas).

En la tabla 1 podemos observar el coeficiente de las exportaciones de bienes y servicios de diversos países para hacer una comparación con respecto a México.

Coeficientes de las exportaciones de bienes y servicios

País	1988	1989	1990
Argentina	19.1	20.5	23.1
Bolivia	19.5	22.5	26.5
Brasil	13.9	13.9	13.5
Colombia	17.6	18.3	20.6
Chile	30.4	31.6	33.2
Ecuador	34.0	33.9	34.5
Nicaragua	13.5	18.1	20.6
Panamá	46.8	45.2	46.1
Paraguay	21.5	26.4	32.3
Perú	15.5	20.9	20.7
Uruguay	28.6	29.9	31.9
Venezuela	32.4	36.3	37.8
México	22.1	22.0	22.6

Tabla 1

En esta tabla<sup>5</sup> se observa que en la mayoría de los países, los coeficientes de las exportaciones de bienes y servicios tendían a aumentar, mientras que los de México sólo se mantenían prácticamente en el mismo nivel. Aunque en esta tabla también intervienen los servicios, sólo se pretende hacer notar la falta de vocación para exportar.

Además en un artículo publicado<sup>6</sup>, se menciona que de un consumo anual de 30 mil millones de dólares que realiza la industria maquiladora de exportación, sólo 2.1% corresponde a insumos nacionales.

<sup>5</sup> Revista Industria. CONCAMIN. 1992.

<sup>6</sup> Periódico El Universal. Sección de Finanzas. Sábado 24 de agosto de 1996.

La falta de financiamiento, calidad y seguridad en la entrega, son los factores que han impedido que los pequeños y medianos empresarios se conviertan en proveedores de éste sector de exportación.

El grado de integración que presenta este sector varía dependiendo de la entidad, por ejemplo, en ciudades como Monterrey o Guadalajara puede llegar hasta 30%, y en ciudades fronterizas como Tijuana, la adquisición de insumos nacionales apenas llega a 2%.

El Apéndice B, muestra los diversos tipos de apoyos prestados por Bancomext, para el comercio exterior.

### C) Limitaciones de carácter jurídico

#### 1) Estructura constitutiva

Debido a que la mayoría de las microindustrias se ubica en el sector informal de la economía, no cuenta por tanto, de una estructura formal constitutiva que regule sus relaciones no sólo con terceros y con el ámbito jurídico formal, sino además con sus relaciones internas de producción.

Esto obviamente se presenta como una gran barrera para acceder a fuentes convencionales de crédito, incluyendo al financiamiento de fomento, se deriva no sólo del desconocimiento de los trámites y procedimientos correspondientes, sino también de las dificultades burocráticas expresadas, las cuales están condicionadas a un número excesivo de requisitos, o bien de la complejidad implícita que es incongruente con las posibilidades reales de la propia microindustria.

## 2) Obligaciones fiscales y laborales

En el estrato de las microindustrias, constituye una práctica generalizada el incumplimiento de las obligaciones de carácter fiscal y de índole laboral. Y ésta situación de irregularidad se ha convertido no sólo en un obstáculo para canalizar ciertos apoyos a la microindustria, sino que en muchos casos es una de las razones fundamentales por las que el administrador se resiste a gestionar el acceso a los esquemas formales de financiamiento.

## D) Limitaciones de carácter financiero

### 1) Liquidez

La falta generalizada de liquidez, se deriva más que de su reducida dimensión a las limitaciones propias de su informalidad. Sin embargo ésta consecuencia es uno de los principales obstáculos de su propio desarrollo, estableciéndose un círculo vicioso complejo de resolver.

### 2) Rentabilidad

La microindustria por lo general opera sin criterios objetivos de rentabilidad, y en los casos en que son usados, éstos son tan rudimentarios que resultan improcedentes e incluso contraproducentes. Con frecuencia, el microempresario desconoce con precisión en qué proporción obtiene utilidades reales o en qué medida su operación alcanza niveles razonables de rentabilidad.

### 3) Garantías

Por razones del estrato socioeconómico al que pertenece la mayoría de los microempresarios, la carencia o insuficiencia

de garantías reales constituye una de las principales causas del rechazo del sistema formal de financiamiento para canalizar a este estrato empresarial créditos con recursos propios.

Esta es una de las principales limitaciones estructurales de la micro y de muchas pequeñas e incluso medianas industrias.

#### 4) Registros contables

Debido a que no se cuentan con registros contables y documentación elemental respecto de su situación financiera, esto constituye otra de las características de la microindustria que se ha convertido en una limitación para que las instituciones de crédito puedan canalizarle apoyo financiero.

## II.2. Factores externos de la industria

Dentro de los factores externos de la industria, se encuentran fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial y determinan además la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las industrias en un sector -elementos del retorno y de la inversión-, éstas fuerzas son las siguientes<sup>7</sup> :

- La entrada de nuevos competidores
- La amenaza de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La rivalidad entre los competidores existentes

Estas fuerzas fijan las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en esas cinco fuerzas competitivas<sup>8</sup>, como vemos en la figura 2.

---

<sup>7</sup> Estrategia competitiva. Michael E. Porter. 1995.

<sup>8</sup> Estrategia competitiva. Michael E. Porter. 1995

## Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial

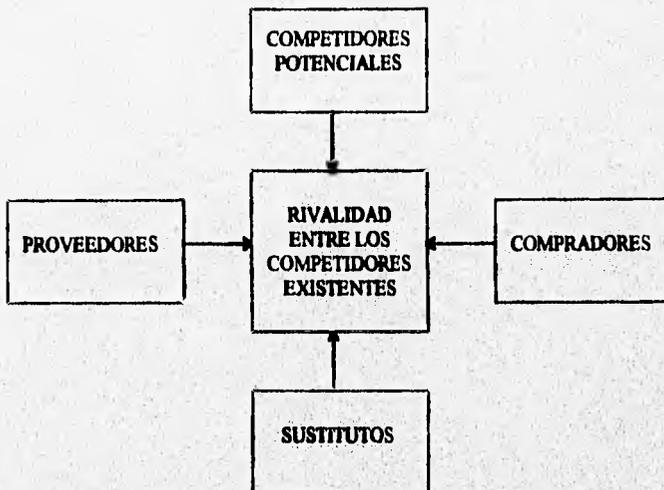


Figura 2

A continuación se describirá en forma breve cada una de estas fuerzas competitivas:

### ▫ Entrada de nuevos competidores

Esto es el ingreso de nuevas empresas en el sector industrial, con el deseo de obtener una participación de mercado, esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras de ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Las principales barreras de ingreso son las siguientes, economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costo independientes de las economías de escala (tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, curva de aprendizaje o de experiencia, etc).

▫ Amenaza de sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

▫ Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos -todo a expensas de lo rentable de la industria-.

El poder de un grupo de compradores es importante en un sector industrial si tienen entre otras, las siguientes características, se compran grandes volúmenes con relación a las ventas, los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados, hay costos bajos por cambiar de proveedor, los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás, el comprador tiene información total.

▫ Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son las siguientes, que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos, que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor, que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

▫ Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición -utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción

de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía-. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición. Si las jugadas y contrajugadas tienen una escalada, entonces todas las empresas del sector industrial pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes.

Algunas formas de competir, en especial la competencia de precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio de todas las empresas.

La rivalidad intensa es resultado de diferentes factores como son los siguientes, gran número de competidores o igualmente equilibrados, crecimiento lento en el sector industrial, falta de diferenciación o costos cambiantes, competidores diversos, intereses estratégicos elevados, fuertes barreras de salida.

Como vemos, éstas fuerzas fijan las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial, razón por la que pueden ser una amenaza o una oportunidad, pero que en ambas formas es un factor externo.

El objeto de estudio de éste trabajo, no es el profundizar sobre éstas cinco fuerzas competitivas en el sector industrial, sino más bien entenderlas y ver hasta que grado influyen las fuerzas más importantes en la formulación de la estrategia competitiva a cada tipo de empresa, para que así de ésta manera, la formulación sea más amplia y rica.

## II.2.1. Amenazas

Dentro de los factores externos de las industrias, algunas de las principales amenazas que afectan a su desempeño son:

• La política económica del País

Una de las políticas económicas que el Gobierno ha venido o venía realizando es el Proteccionismo.

El Proteccionismo es un sistema económico que consiste en favorecer los elementos productores de un país, defendiéndolo contra la concurrencia de sus similares extranjeros<sup>9</sup>. La medida del proteccionismo se expresa como la diferencia entre el precio externo y el precio nacional del producto.

El proteccionismo afecta a la industria mexicana en la desviación y reducción del nivel competitivo con respecto al exterior, propicia una gran concentración industrial, protección ficticia de la industria nacional, sustitución de importaciones y genera monopolios.

También se adopta lo que se llama una Política Comercial, que es el conjunto de medidas comerciales gubernamentales que afectan la dirección y el volumen del comercio internacional, con el fin de reasignar el consumo y la producción, captar recursos para el erario público y/o influir en los resultados de la Balanza de Pagos del país.

Además dentro de la Política Comercial que se adopte, encontramos los Aranceles y las Cuotas de Importación. Los Aranceles son impuestos sobre los bienes importados que pueden establecerse por motivos de protección o de obtención

---

<sup>9</sup> Apuntes de clase de Planeación y control de la producción. Facultad de Ingeniería.

de ingresos. Las Cuotas de Importación concretan las cantidades máximas que pueden importarse en un periodo de tiempo.

El Monopolio que se ha venido practicando desde hace mucho tiempo en nuestro País ha sido perjudicioso. Algunas definiciones de Monopolio son las siguientes. Monopolio es la ausencia de competencia; es cuando una empresa posee o controla una gran parte de la oferta; es cuando la totalidad de la producción de un artículo está en manos de un único productor; es cuando ellos fijan los precios; cuando ellos pueden explotar a los consumidores; cuando pueden lograr utilidades excesivas<sup>10</sup>.

El impacto que tiene el Monopolio, es que las condiciones de producción hacen que sea antieconómica que haya más de un fabricante, esto es, si existen rivales, su costo por unidad es mayor; el tamaño limitado del mercado para el producto en cuestión, la demanda puede ser poca que sólo una planta de tamaño eficiente proporcionaría toda la producción; control de la patente; control de la materia prima esencial; control de la oferta de trabajo; la agrupación, que es la unión de fabricantes en una corporación; el mal empleo de los recursos, pues se produce poco empleando una cantidad pequeña de recursos económicos en la industria; el precio, la calidad y el servicio se imponen al consumidor; la falta de competencia puede conducir a una gerencia negligente y a unos costos innecesariamente altos.

Otras situaciones que también se deben mencionar, pues afectan el desarrollo de las empresas y forman parte de la política económica del País, son las devaluaciones, pues gran parte de las transacciones que se hacen en la adquisición de maquinaria y equipo son en dólares, por lo que en una

---

<sup>10</sup> Apuntes de clase de Planeación y control de la producción. Facultad de Ingeniería.

devaluación, las empresas quedan imposibilitadas económicamente para efectuar éste tipo de compras. También hay que mencionar los impuestos y todos los pagos tributarios que tengan que efectuar las empresas al Gobierno, quien se encarga de fijar tales intereses, y que en un momento dado pueden detener el crecimiento de la industria. La magnitud de todo éste tipo de circunstancias generan gran inestabilidad para las empresas.

#### ▫ Formación de bloques comerciales

De la misma manera que la formación de bloques comerciales puede ser una oportunidad, también puede ser una amenaza como veremos a continuación.

Tomando en cuenta la gran cantidad de industrias extranjeras de todos los ramos, que formarán parte en éste proceso de integración comercial y económica entre todas las naciones, las industrias mexicanas no deben quedarse estáticas ante éste cambio, no se puede ya optar por ser competitivo o no, hoy en día es imperante el ser competitivo, el ser competitivo es esencial para poder sobrevivir como empresa y poder hacer frente a la competencia tanto nacional como internacional.

Más adelante se verá en forma más amplia el lado positivo de la formación de éstos bloques.

#### ▫ Cambios tecnológicos constantes

El desarrollo de la tecnología no se detiene, es como un río en constante movimiento, cada día en diferentes partes del mundo surgen cosas nuevas, innovaciones, adelantos, etc. Lo que hoy nos parece un adelanto tecnológico, el día de mañana

es obsoleto. Vivimos en una época de constantes cambios y descubrimientos, no sólo en la industria, sino en la biología, la medicina, la física, química y otras ciencias.

Esto repercute en las industrias, pues debido a que hay constantes cambios tecnológicos, el estar bien actualizado cuesta mucho dinero, además aun habiendo dinero, podemos adquirir hoy alguna máquina o equipo de buena tecnología, y el día de mañana se produce alguna nueva máquina o equipo con nuevas características e innovaciones que hacen obsoleta a la anterior, está el caso por ejemplo de las computadoras y los paquetes de aplicación (software), donde cada cierto período de tiempo hay actualizaciones de los programas o la aparición de un nuevo procesador para computadora con una velocidad de procesamiento superior al anterior.

#### • Dependencia del exterior

México es un país que depende del exterior en muchos aspectos, como son los económicos, tecnológicos, sociales, políticos, etc., y a cambio de ésta dependencia, el país tiene que sacrificar su propia toma de decisiones. Para entender mejor la dependencia del exterior vamos a ver el concepto de Independencia Nacional.

La Independencia Nacional es la facultad de un pueblo de decidir en cualquier momento su destino, adoptando los ideales deseados, regulando a su gusto, por medio de leyes las relaciones humanas y el modo de vida en su territorio, y escogiendo sus amistades extranjeras<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Apuntes de clase de Planeación y control de la producción. Facultad de Ingeniería.

▫ **Ventajas relativas de otras industrias**

Estas ventajas a las que haré mención, se refieren a las industrias que ya sea por su naturaleza o por los recursos con los que cuentan, les dan alguna ventaja relativa en comparación con las de nuestro estudio, y se conviertan por tanto en una amenaza para ellas.

Se encuentran las siguientes:

- **Aprovechamiento de las economías de escala**
- **Sistemas de comercialización novedosos**
- **Gran calidad a precios adecuados**
- **Diferenciación del producto**
- **Disposición de capital**
- **Su ubicación ( fácil acceso a canales de distribución y a materias primas ), etc.**

## II.2.2. Oportunidades

Las principales oportunidades que se les presentan a las industrias mexicanas son las siguientes<sup>13</sup>:

- Libertad de comercio entre las naciones

La nueva economía mundial es más que tan sólo comercio entre 160 países; hay que verla como el mundo que pasa del comercio entre países a una economía unificada. Una sola economía. Un sólo mercado.

Este es el siguiente nivel natural en la historia económica de la civilización. En un principio eran aldeas económicamente autosuficientes, luego vinieron las ciudades-Estado que negociaban muy poco unas con otras y durante centenares de años se tuvo una colección de Estados nacionales macroeconómicos, en gran parte autosuficientes, dentro de los Estados nacionales había división de tareas económicas. Hoy estamos en el proceso de redistribuir dichas tareas entre naciones y pasar a la interdependencia económica que ello implica.

Para que funcione la economía global -un mercado único- tenemos que llegar algún día a la completa libertad de comercio entre las naciones, como sucede actualmente dentro de los Estados mismos. Algunos de éstos sucesos ya han comenzado, como son:

- El año de 1992 trajo consigo el fin de todas las barreras comerciales entre las doce naciones de la Comunidad Económica Europea.

---

<sup>13</sup> Parte de éstas oportunidades, fueron tomadas de Megatendencias 2000, Naisbitt John, Aburdene Patricia.

- El acuerdo de 1988 entre los Estados Unidos y el Canadá para suprimir todas las barreras comerciales fue un paso gigantesco. Posteriormente se realizaron acuerdos análogos con México para convertir la región de América del Norte en una inmensa zona libre de comercio, que vendría a ser el llamado Tratado de Libre Comercio (TLC).

- El acuerdo de libertad de comercio entre Australia y Nueva Zelanda entró en vigor en diciembre de 1988.

- El Brasil y la Argentina están negociando un acuerdo de libertad de comercio, que podría ser el comienzo de un mercado común en la América del Sur.

- Desde el otoño de 1988 se empezó a hablar súbitamente de un acuerdo de libre comercio entre los Estados Unidos y el Japón, cosa en que ni siquiera se podría haber pensado unos pocos meses antes.

Finalmente cabe mencionar que hoy por hoy, los principales bloques económicos son los siguientes:

- Norteamérica con 350 millones de habitantes
- Sudamérica con 342 millones de habitantes
- La Comunidad Europea con 323 millones de habitantes
- La Cuenca Oriental del Pacífico con 1570 millones de habitantes

Un caso específico de ésta nueva economía global es el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá. El TLC ofrece mejores condiciones para la comercialización internacional de los productos de las empresas. Las empresas de todos los tipos y tamaños tienen que hacer una revisión muy profunda de la perspectiva que las características del Tratado les abre; encontrarán sus debilidades y sus oportunidades para competir y para

complementarse con las empresas de los otros dos países firmantes en lo tecnológico, lo financiero o lo comercial. Para las industrias mexicanas ahora sí la perspectiva es clara: tienen ante sí al mercado más importante del orbe. Hay que penetrarlo y aprovecharlo, pues el tiempo para modernizarse y lograrlo se está terminando.

#### • Cuenca del Pacífico

Las ciudades de la cuenca del Pacífico - Los Angeles, Sydney y Tokio - están reemplazando a las viejas ciudades del Atlántico - Londres, París y Nueva York.

La región asiática que baña el Pacífico es en extensión el doble de Europa y los Estados Unidos. Hoy Asia tiene la mitad de la población mundial, y para el año 2000 tendrá dos terceras partes, mientras que Europa sólo tendrá el 6%. Asia es un mercado de 3 billones (3 000 000 de millones) de dólares, y crece a razón de 3000 millones por semana. De cualquier modo que se mida - geográfica, demográfica o económicamente - la cuenca del Pacífico es una poderosa presencia mundial.

Las economías de la cuenca del Pacífico, impulsadas por exportaciones, están creciendo tres veces más rápidamente que gran parte del mundo, los Cuatro Tigres (Corea del Sur, Singapur, Taiwan y Hong Kong) aumentaron su participación en la exportación mundial de artículos manufacturados del 4% al 11%. Ocho de cada diez empleos en Taiwan dependen de la exportación. Las dos terceras partes de la producción total de bienes y servicios de Singapur se exportan.

Países como Corea del Sur, que estaban sumidos en la pobreza hace algunos decenios, hoy desafían a Estados Unidos y Japón

con la exportación de barcos, automóviles, televisores, computadoras y videograbadoras.

Se espera que la economía de los Cuatro Tigres crezca entre un 7% y un 10%, a comparación del 3% de los Estados Unidos. La economía de los Cuatro Tigres se basaba inicialmente en mano de obra barata, pero hoy están produciendo computadoras de alto precio y realizando otras labores complejas que antes estaban dominadas por el Japón y los Estados Unidos.

Es importante destacar en éste rubro, que en la economía mundial, la educación es la ventaja competitiva en la cuenca del Pacífico. Los países que más inviertan en ella serán los más competitivos. La necesidad de gente bien preparada es extraordinaria.

México tiene que volverse un exportador mucho más audaz, si quiere aprovechar el Siglo del Pacífico. Este no es un juego reservado para los grandes, las empresas inteligentes, grandes y chicas, están averiguando lo que necesitan para hacer negocios en el Pacífico. Los negocios pequeños deben pensar en exportar, quieranlo o no.

El Asia del Pacífico ha demostrado, para que todos lo vean, que un país pobre se puede desarrollar, aun sin abundantes recursos naturales, siempre que invierta lo suficiente en sus recursos humanos.

#### • Posición geográfica del país

Como se mencionó anteriormente la cuenca del Pacífico es una gran oportunidad para México, tanto geográfica, demográfica o económicamente por un lado, y por otro mediante el acceso que se tiene al Océano Atlántico, esto abre la oportunidad de involucrarse con economías del Occidente, como son países

Europeos o países en el Mar Caribe, sin mencionar los países vecinos Sudamericanos. México tiene una gran posición geográfica que le permite tener excelentes vías de acceso para exportar sus productos.

• Productos mexicanos.

Una de las fuerzas de las micro, pequeña y mediana industrias del sector industrial mexicano son algunos de los productos que se elaboran, los cuales gozan de gran prestigio y son reconocidos internacionalmente, ésta fuerza si se canaliza de manera adecuada, se puede traducir a una gran oportunidad para las industrias mexicanas, entre éstos productos podemos mencionar algunos de los siguientes:

El petróleo, arte (pintura y artes plásticas), artesanía, productos marítimos, automóviles, cemento, cerveza, entretenimiento, industria editorial, tubo de acero, vidrio, verduras, hortalizas, café, ropa, etc.

No se puede pensar en que una microindustria o incluso una pequeña industria fabrique un automóvil en su totalidad, hasta llevarlo al consumidor final o exporte petróleo por sí solo hasta el extranjero, sin embargo las industrias micro, pequeña y mediana pueden tomar parte en la elaboración de todos éstos productos, integrándose verticalmente al proceso de producción de otras industrias, dándole así valor agregado al producto.

### III. IMPACTO EN LAS INDUSTRIAS

#### III.1. Breve explicación

Antes de abordar el tema sobre la manera en cómo afectan los factores externos y los factores internos a toda la industria en conjunto (micro, pequeña y mediana), vamos a ver el criterio que se va a seguir para llevar a cabo dicho análisis, así como las consideraciones necesarias para su realización.

El análisis de los impactos que se producen en los tres tipos de industrias, por los factores externos e internos de éstas, está basado en la figura 3:

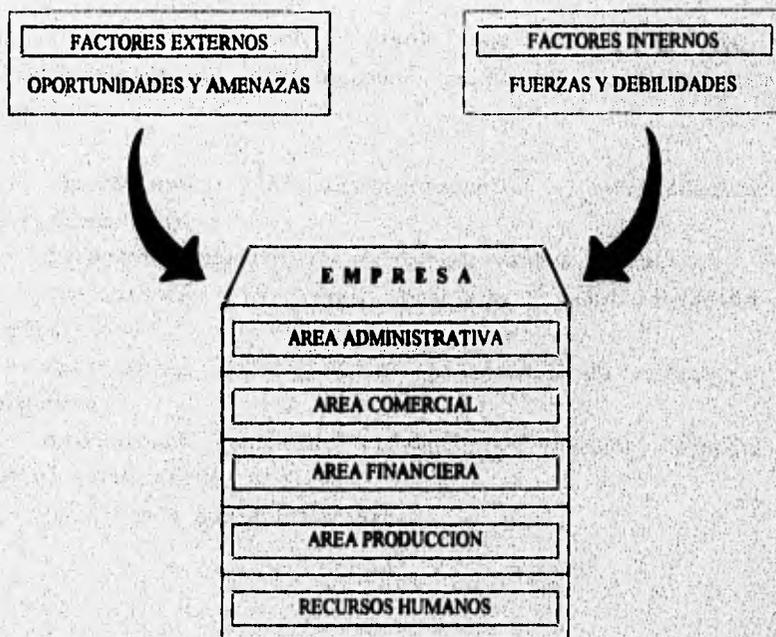


Figura 3. Impacto de los factores externos e internos en las diversas áreas de la empresa.

El esquema anterior surge de la idea de que toda empresa, está afectada por una serie de factores tanto externos, como internos, y toda ésta serie de factores impactan a la empresa en todas sus áreas de alguna manera, a algunas las afecta parcialmente y a otras de manera total. El hecho de que se tenga alguna repercusión positiva o negativa, en alguna o varias áreas es importante, pues finalmente el conjunto de áreas de una empresa, es lo que le permite el llegar a ser competitiva.

Una empresa está conformada por diversas áreas o departamentos; sobre el tema, se han hecho diversas clasificaciones en cuanto a cómo está conformada una empresa, es decir, dentro de la administración de una empresa, (en particular de las industrias), cuáles son las operaciones fundamentales de ésta.

Así, tenemos a Henry Fayol que establece que la administración de una empresa comprende seis operaciones fundamentales<sup>1</sup> :

- 1.- Operaciones técnicas (producción , fabricación , transformación).
- 2.- Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
- 3.- Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
- 4.- Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
- 5.- Operaciones contables (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
- 6.- Operaciones administrativas.

---

<sup>1</sup> Administración Moderna. Agustín Reyes Ponce. 1992.

Otras dos clasificaciones que se han hecho al respecto, por mencionar sólo algunas, son las siguientes. Una es, que la empresa se conforma de las siguientes partes fundamentales<sup>2</sup> :

- 1.- Finanzas
- 2.- Recursos humanos
- 3.- Area comercial
- 4.- Area manufactura
- 5.- Area logística
- 6.- Area técnica

Y la otra es que, una empresa está formada por<sup>3</sup> :

- 1.- Area administrativa
- 2.- Area contabilidad
- 3.- Area ventas
- 4.- Area producción

Como vemos, hay diversas formas de dividir a la empresa respecto a sus áreas, en éste estudio no se pretende conocer cuál es la mejor, sino simplemente tratar de complementar los aspectos de una con otra, para tratar de obtener un esquema que nos permita tener representada de la mejor manera posible las áreas de una empresa, desde el punto de vista industrial.

Se podría desglosar aún más éstas clasificaciones, en áreas más específicas, pero se llegaría a recolectar una gran cantidad de información que sería difícil de manejar y de interpretar con un punto de vista objetivo y general, perdiéndose el objetivo mismo del estudio.

---

<sup>2</sup> Apunte de clase. Gestión de Empresas. Ing. Ricardo Vidal.

<sup>3</sup> Apunte de clase. Planeación y Control de la Producción. Ing. Víctor Rivern Romay.

Por citar un ejemplo, podríamos hablar también de un área de contabilidad en la empresa, la cual ya estaría implícita en la área administrativa, además, el área contable no repercute de manera significativa para que la empresa llegue a ser competitiva, sí es una actividad que debe realizarse como tal, pero no es tan trascendental como las otras.

Finalmente, como observamos en la figura 3, quedaron conformadas las partes que componen para nuestro estudio a una industria, y son las siguientes :

- 1.- Area administrativa
- 2.- Area comercial
- 3.- Area financiera
- 4.- Area producción
- 5.- Recursos humanos

A continuación , se procederá a explicar cada uno de los puntos anteriores, así como los aspectos que involucran<sup>4</sup> .

#### ▫ Area administrativa

En ésta área, vamos a tomar en cuenta los aspectos que estén relacionados con la orientación y el manejo de la empresa, mediante la dirección y vigilancia de sus actividades, es decir, la administración general de la empresa, como puede ser la misma gestión administrativa.

---

<sup>4</sup> Algunas partes fueron tomadas del libro Administración Moderna. Agustín Reyes Ponce. 1992; y de Administración, Contabilidad y Costos. Alejandro Garrido. José E. Ocampo. 1986.

#### ▫ Area comercial

Una de sus funciones es hacer que los bienes cuya producción constituye el fin del organismo social lleguen a manos de los consumidores o usuarios que habrán de requerirlos, en la forma más efectiva (orientación y manejo de la venta y distribución de los productos). Esta área incluye aspectos como las estrategias de mercado, investigación de mercados, manejo de distribución del producto, publicidad y promoción, sistema de ventas, precios, etc.

#### ▫ Area financiera

Abarca el manejo de los aspectos monetarios y crediticios del capital de trabajo (adquisición, estructuración y manejo del capital necesario en la empresa), así como cuestiones de liquidez, rentabilidad, garantías, fijación de políticas financieras, fuentes de recursos externos, préstamos y estructura de pasivos, etc.

#### ▫ Area de producción

En ella se realizan las operaciones productivas bajo las normas correspondientes, con el fin de crear los bienes que constituyen el objetivo del organismo social, tomando en cuenta, los inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas o instalaciones de servicio, así como técnicas de planeación y control de la producción, ingeniería de métodos, control de calidad, desarrollo del producto, diseño del producto, mantenimiento, etc.

▫ Recursos humanos

Esta área de la empresa es muy importante, pues el elemento humano es el que propicia el cambio en cualquier empresa, por grande o pequeño que éste sea, el recurso humano es el activo más importante de una empresa.

En éste sentido, se mencionarán como impactan los factores externos e internos en diversos aspectos a las personas que son la fuerza laboral en la empresa, desde el director general, hasta los obreros.

### III.2. Reglas para la clasificación de los factores

Con el fin de conocer los factores que influirán en el logro de nuestro objetivo, nos ayudará seguir o apoyarnos en un conjunto de reglas, el cual fijaremos como sigue<sup>5</sup> :

#### • Primera regla

"Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto para clasificarlos adecuadamente."

Esto implica que el número de factores que intervienen en el logro del objetivo de una empresa es tan grande, que uno solo que se nos escape puede influir de manera decisiva.

La mejor forma para tener a la vista el mayor número de factores consiste en clasificarlos. La razón es que al hacer la clasificación adecuada estaremos evitando con ello, que nos falte alguno de los miembros de esa división o que se superpongan total o parcialmente.

Naturalmente, pueden existir muy diversos criterios y sistemas de clasificación de esos factores, pero como se explicó anteriormente, para nuestro estudio se adoptará el esquema de la figura 1.

---

<sup>5</sup> Fragmentos tomados del libro Administración Moderna. Agustín Reyes Poncé. 1992.

▫ Segunda regla

"Deben distinguirse los factores mensurables entre los de mera apreciación."

Esto es debido a que los factores mensurables, al permitir la fijación de unidades y, mediante ello, la cuantificación, constituyen una base más objetiva y confiable.

▫ Tercera regla

"Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podamos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición, etc."

Es obvio, que por importante que resulte un factor, si resulta imposible obtenerlo -ya sea por la imposibilidad física o por su costo- habrá que prescindir de tomarlo en cuenta.

▫ Cuarta regla

"Deben seleccionarse los factores estratégicos."

Como se comprende, es imposible investigar todos los factores; por otra parte, es innecesario, ya que solo algunos de ellos influyen sobre los demás en forma decisiva, de ahí su nombre de "estratégicos".

La estrategia adecuada nos va a permitir establecer, entre todos los factores, cuáles son los que adecuadamente modificados, influirán sobre todos los demás para ayudarnos a lograr nuestro objetivo previamente considerado.

Más que definir los factores estratégicos, lo importante es poder conocerlos y localizarlos; para ello vamos a ver algunas reglas específicas, cuya validez es mayor cuando se satisfacen conjuntamente<sup>6</sup>.

Son factores estratégicos:

1) Ante todo los factores variables o modificables. Si algún factor no puede cambiarse, habrá que tomarlo en cuenta, pero para el efecto de nuestros planes, está fuera de nuestra posibilidad el actuar sobre él.

2) Los que influyen más sobre otros factores en amplitud y en intensidad. Así, por ejemplo, el factor "capital disponible" que nos permite obtener mejor maquinaria, dar mejor preparación al personal, hacer mayor publicidad, etc., suele ser con mucha frecuencia un factor estratégico.

3) Por lo anterior, son estratégicos todos aquellos factores sin los cuales no puede cambiarse ninguno o muy pocos de los demás.

4) Es preferible entre dos factores de igual o parecida importancia el menos costoso y más rápido para obtenerse.

5) Son estratégicos, sobre todo, los factores limitantes. Se llama factor crítico o limitante a aquel que resulta el más débil en una empresa determinada, el que nos causa mayores problemas. Así, por ejemplo en una empresa con malas relaciones sindicales, el factor humano será estratégico.

---

<sup>6</sup> Administración Moderna. Agustín Reyes Ponce. 1992.

6) Ayudan para determinar un factor estratégico dos enfoques, el primero supone que nada se cambiará ni moverá: ¿qué ocurriría con el tiempo?. El segundo se proyecta hacia atrás, preguntando ¿qué cosa podría haberse hecho o dejado de hacer cuando el problema apareció por primera vez? ¿cómo habría afectado la situación actual?.

La aplicación conjunta de todas estas reglas permite localizar los factores estratégicos. Estos deben ser pocos, y se debe tener especial atención en ellos, debido a que su aprovechamiento si son positivos, o su supresión o modificación si son negativos, nos permitirá alcanzar nuestro objetivo.

Autores como Koontz y O'Donnell señalan el hecho importantísimo de que cuando un factor estratégico ha sido atacado, y resuelto el problema que supone, automáticamente deja de ser estratégico, surgiendo otro en su lugar. Esto no es más que el resultado de la constante perfectibilidad de las empresas.

#### ▫ Quinta regla

“Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar, de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir.”

Así, por ejemplo es frecuente que se fijen planes de sustitución o de emergencia, contra esos elementos que causan perjuicios imprevisibles.

### III.3. Impacto en la micro, pequeña y mediana industria

Es necesaria la división de éstos efectos o consecuencias en tres partes, los impactos que se producen en la microindustria, en la pequeña industria y en la mediana industria, pues imaginemos por ejemplo los efectos que puede tener un factor externo como la devaluación o la inflación, sobre una micro y una mediana industria, para la industria mediana puede repercutir drásticamente en sus utilidades y puede de alguna forma sobreponerse a tales circunstancias sacrificando algunos de sus recursos, ya sean humanos, materiales o económicos, sin embargo para la microindustria puede ser una cuestión de supervivencia, pues ésta cuenta con recursos limitados en todos los sentidos. Así, vemos que un factor puede afectar a las micro, pequeña y mediana industria de diferentes formas, por ésta razón es que se hace la división de tales efectos para los tres diversos tipos de industrias, siendo además así, más fácil su comprensión.

#### III.3.1. Impacto en la microindustria

##### III.3.1.a. Area administrativa

La gran mayoría de las cuestiones administrativas están directamente relacionadas con las decisiones que toma el empresario, quien es también, en la mayoría de los casos (un 87%), el encargado de la administración de la industria, por lo que en gran parte tiene que ver el empresario, con el rumbo que tome la empresa.

Uno de los aspectos importantes de carácter administrativo que se manifiesta en el empresario de la microindustria, es que mantiene una preferencia natural hacia la acción

individual, es decir, prefiere obrar de manera independiente, que asociarse con otras microindustrias o estar afiliado a una cámara o asociación, y esto puede llevarlo a perder buenas oportunidades de crecimiento o por lo menos de sostenimiento.

Por otro lado, la continua inestabilidad del país (política, económica y social) afecta la gestión administrativa de toda empresa, como sucede ante una situación inesperada, pues el panorama ya no es el mismo, la planeación que ya se tenía dejar de ser útil, de esta manera, aunque una empresa tenga bien controlados todos sus factores internos, no puede ser ajena a los externos; tampoco se trata de que la empresa se mantenga estable durante un determinado período de tiempo, con la ayuda de planes, programas o alianzas, sino de mantener un ritmo de crecimiento constante y continuo. Hay que recordar que éste tipo de industrias son más vulnerables al medio externo, debido a que por lo general sus recursos son limitados.

Hay que mencionar también que hay mucha desinformación o falta de comunicación, entre las industrias y los organismos públicos, algunos casos son, el desconocimiento de leyes y reglamentos que norman el funcionamiento del negocio en gran parte de las microindustrias (el 15%); desconocimiento sobre las repercusiones que traerá la firma del Tratado de Libre Comercio en casi el 50% de las industrias de éste estrato.

#### III.3.1.b. Area comercial

La apertura de los mercados mundiales representa una excelente oportunidad para la microindustria de exportar. Consecuentemente la microindustria debe replantear sus estrategias de mercado, con el fin de atacar determinados

segmentos del mercado, de lo contrario otras industrias extranjeras lo harán.

Se menciona en un artículo publicado<sup>7</sup>, que hay dos cosas que no van a ayudar a sobrevivir a las empresas familiares en México: la globalización en el intercambio de tecnología y mercancías, y la incapacidad del empresario mexicano de reaccionar de modo equilibrado ante los reveses económicos que sufre el país. En este sentido, se observa una actitud pasiva por parte del empresario mexicano, cuando debería de responder con un contragolpe o vislumbrar alguna otra solución alternativa.

La microindustria debe contar con una adecuada estrategia comercial que le permita convertir sus reducidas capacidades y recursos en ventajas y factores de productividad. La mercadotecnia es una de las principales áreas en las que la microindustria requiere recibir capacitación; esto se refleja en parte en la utilización de la maquinaria y equipo en tiempos ociosos, donde el 54% de las microindustrias no ocupa la maquinaria y el equipo en ninguna actividad, es decir, no están aprovechando la capacidad instalada de las máquinas y por consecuente perdiendo ingresos.

### III.3.1.c. Area financiera

Desafortunadamente el financiamiento externo es un factor clave en el desarrollo y crecimiento de la microindustria, la cual por carecer o por insuficiencia de garantías reales, es rechazada del sistema formal de financiamiento; éste es un punto estratégico para el desarrollo y crecimiento de éste tipo de industrias, pues gran parte de los recursos que se obtienen a través del crédito y financiamiento, son

---

<sup>7</sup> Artículo publicado el día 17 de julio de 1995. El Financiero. Salvador García Lifián.

canalizados principalmente en la adquisición de materia prima, así como equipo y maquinaria.

Si la microindustria no cuenta con materia prima de buena calidad o equipo y maquinaria actualizado o por lo menos en buenas condiciones, esto va a desencadenar que la microindustria no elabore productos competitivos, pues la calidad va a ser baja, va a haber frecuentemente problemas en la producción, los costos de producción del producto se van a incrementar, etc.

En éste sentido hay mucho que las autoridades y organismos competentes pueden hacer al respecto. Dentro de los principales obstáculos mencionados por los empresarios para obtener crédito están los siguientes, altas tasas de interés, la complejidad, falta de garantías, trámites burocráticos, etc.

#### III.3.1.d. Area de producción

La mayor dificultad que se presenta para ampliar o renovar el equipo en las microindustrias, deriva precisamente del alto costo de compra o reparación que éstas tienen, por lo que muchos empresarios prefieren seguir operando con el equipo actual, el cual muchas veces no está en buenas condiciones; y no es que no se necesite ampliar o renovar el equipo, pues casi la mitad de las empresas en éste segmento industrial afirmó tener la necesidad de actualizarlo o ampliarlo. Este atraso tecnológico en la industria genera toda una serie de sucesos como son, una producción lenta y cara, una calidad deficiente, mayores costos, un bajo desarrollo, menor utilidad y poca investigación.

Esta área de la microindustria es hacia donde más se dirigen los esfuerzos en lo que se refiere a capacitación y asistencia técnica.

Debido a que sus recursos son limitados, la microindustria carece de sistemas y equipos de medición del control de calidad, esta puede ser una de las principales razones de su incapacidad para convertirse en proveedor regular e importante de la industria mediana y grande, e incluso para incursionar en mercados de exportación; asegurando de ésta manera la continuidad en la producción y eliminando la baja productividad en éste segmento industrial.

El pasar por alto el valor de la calidad trae además las siguientes consecuencias, hay mayores índices de error, un aumento en el número de reprocesos y deshechos, fallos post-venta y gastos de garantía, insatisfacción del cliente e incluso la pérdida del mismo al no cumplir con sus necesidades y expectativas, la ausencia de nuevos productos en el mercado, una reducción de rendimiento y capacidad, retraso en entregas, etc.

Otro punto importante del aspecto productivo, es la materia prima, la cual es un factor muy importante para determinar costos y precios de venta, y es uno de los principales rubros de utilización del crédito y financiamiento, en éste tipo de industrias.

#### III.3.1.e. Recursos humanos

Sobre el grado de escolaridad de los empresarios, donde se observa que más del 60% de éstos, apenas tienen estudios de secundaria, se hace notoria la falta de preparación en éste segmento empresarial, y repercute en la industria en diversos aspectos de su administración en general, como son la

calidad, su organización, el trato con los clientes, la seriedad de la empresa, etc., pues el empresario carece del conocimiento, uso y aplicación de diversas técnicas comerciales, financieras y de producción, que pueden llevar a su industria a ser competitiva.

Además, la industria no solo se ve afectada por la educación que tenga el empresario, sino también por la educación que tengan los empleados, pues esto va a implicar altos costos de capacitación, así como una administración y producción empírica.

Cabe mencionar que mucho se ha hablado acerca de que la mano de obra en México es barata, esto es un mito, una falacia, pues finalmente les resulta más costoso a las empresas el capacitar a sus empleados en diferentes aspectos (sobre el mismo desempeño de sus actividades, salud e higiene, seguridad, etc.) que obtener una mano de obra calificada. Ligado a esto, el salario mínimo es también un mito, pues puede parecer que el pagar bajos salarios a los empleados redituará en más utilidades para la empresa, pero no es así, y lo único que ocasiona son problemas laborales como son un alto índice de ausentismo, alta rotación, costos de capacitación e incremento del salario.

El empresario como recurso humano y guía de la microindustria, juega un papel básico y fundamental en ésta, debido a que el encargado de administrar la microindustria es por lo general el empresario mismo. Hay una serie de características del empresario que se ven relacionadas con el desempeño de la empresa a cualquier nivel, como son el liderazgo que éste tenga, sus habilidades, su preparación, su profesionalismo, la actitud que tenga ante el cambio (si presenta resistencia al cambio o no), paradigmas, su mentalidad, su visión, etc. Además, dentro de la idiosincrasia del mexicano resaltan los siguientes aspectos

positivos, tiene una actitud flexible, adaptativa de nuestro pueblo, actitud de servicio, buen sentido del humor, capacidad imaginativa, facilidad de relacionarse y valorar a los amigos, disposición para sobrellevar la vida, apreciable capacidad de trabajo, etc.

Con lo anterior se puede vislumbrar que un cambio es posible y que existen los elementos necesarios para ello. Sin embargo hay también rasgos negativos que afectan a las industrias y que debemos de eliminar, como son los siguientes, falta de planeación, pues tendemos a hacer las cosas sin planearlas, resistencia al cambio, falta de confianza en sí mismo, "malinchismo", pereza, etc.

positivos, tiene una actitud flexible, adaptativa de nuestro pueblo, actitud de servicio, buen sentido del humor, capacidad imaginativa, facilidad de relacionarse y valorar a los amigos, disposición para sobrellevar la vida, apreciable capacidad de trabajo, etc.

Con lo anterior se puede vislumbrar que un cambio es posible y que existen los elementos necesarios para ello. Sin embargo hay también rasgos negativos que afectan a las industrias y que debemos de eliminar, como son los siguientes, falta de planeación, pues tendemos a hacer las cosas sin planearlas, resistencia al cambio, falta de confianza en sí mismo, "malinchismo", pereza, etc.

### III.3.2. Impacto en la pequeña industria

#### III.3.2.a. Area administrativa

En la pequeña industria, el empresario también es el encargado de la administración de ésta (en un 63%), aunque en grado menor que en la microindustria, compartiendo la responsabilidad con alguna otra persona, como un empleado o un administrador.

A diferencia de la microindustria, en la pequeña industria se aprecia un gran número de éstas, que participan en cámaras o asociaciones; sin embargo la cantidad de industrias que consideran la utilidad de agruparse con otras es todavía bastante bajo.

Al igual que en la microindustria, la pequeña industria también se ve afectada en su gestión administrativa por la inestabilidad del país, pues ésta tiene que hacer cambios y ajustes en sus costos y precios, en su personal, en la estructuración de sus pasivos, etc. La administración de éstas industrias es mucho más formal que en las microindustrias, pues la gran mayoría llevan registros contables, así como algún tipo de planeación para sus actividades.

Al igual que en la microindustria, la pequeña industria posee características como la flexibilidad y la versatilidad, que le permitirían reaccionar y ajustarse de acuerdo a las necesidades requeridas del medio exterior.

Las pequeñas industrias están mejor informadas que las microindustrias, de varios aspectos tales como normas y reglamentos, aunque también se aprecia un importante desconocimiento sobre las repercusiones que traerá la firma

del TLC, en un 22% de las industrias de éste tipo. Casi la mitad de los empresarios en éste tipo de industrias ven más oportunidades que amenazas ante el TLC.

### III.3.2.b. Area comercial

La mercadotecnia es el área de mayor importancia para recibir capacitación, la pequeña industria requiere de una adecuada estrategia de mercado para lograr sus objetivos, necesita dirigir sus esfuerzos de comercialización más hacia el exterior, con el fin de aprovechar nuevas oportunidades, nuevos mercados. Los principales clientes de las pequeñas industrias son empresas nacionales, mayoristas y el consumidor final.

### III.3.2.c. Area financiera

El financiamiento externo también es fundamental para el desarrollo de éste tipo de empresas; más de la mitad de éstas industrias ha solicitado crédito para su negocio, los principales obstáculos que se presentaron para obtener el crédito fueron la complejidad y las altas tasas de interés, sobre la falta de garantías hubo menos problemas que con las microindustrias.

El principal uso que se le da al crédito y al financiamiento otorgado a las pequeñas industrias es hacia la compra de materia prima principalmente, aunque también se destina una parte significativa a la adquisición de maquinaria y equipo. Y al igual que en la microindustria, si no se le da el apoyo necesario va a desenvocar en problemas similares, como calidad baja, costos de producción altos, va a haber frecuentemente problemas en la producción, etc.

### III.3.2.d. Area de producción

Se observó que en esta área, la combinación de factores internos principalmente, así como los costos de la materia prima, son los principales factores para determinar costos y precios de venta; en lo referente a los factores internos, éstos pueden ser consecuencia de diversos factores tales como maquinaria y equipo obsoleto, falta de calidad en la materia prima, falta de capacitación y asistencia técnica, etc. Varios de éstos factores podrían ser eliminados o por lo menos reducidos sustancialmente, con el fin de obtener precios de venta más competitivos en el mercado.

Aunque la raíz del problema, se genera en el aspecto financiero, hay que mencionar que al igual que en las microindustrias, la principal dificultad que se presenta para ampliar o renovar el equipo deriva precisamente del alto costo de compra; gran parte de las industrias en éste segmento han necesitado también renovar sus procesos productivos.

La producción es una de las principales áreas que requiere recibir capacitación.

Este tipo de industrias están más conscientes del valor que la calidad tiene, además de que cuentan con más recursos para implementarla; por ejemplo, la mayoría cuenta con indicadores para medir la satisfacción de sus clientes, y mecanismos o procedimientos para controlar la calidad de su producto o servicio, lo cual es un requisito necesario e indispensable para llegar a ser verdaderamente competitivos.

La materia prima representa también un punto muy importante, pues determina costos y precios de venta, y se destina una parte muy significativa del crédito y financiamiento obtenido de la pequeña industria.

La capacitación en éste tipo de empresas comienza a ser más importante e imprescindible, pues las responsabilidades en varias áreas de la empresa, comienzan a ser delegadas en otras personas, es decir el rumbo que tome la empresa, ya no depende tanto de una sola persona.

Vemos que en éste estrato de industria, la escolaridad de los empresarios es principalmente de estudios profesionales terminados con un 52%, porcentaje que es relativamente alto comparado con el de las microindustrias, pero que todavía es bajo y repercute en el desempeño de la industria al igual que en las microindustrias, pues el empresario tiene todavía gran influencia en la toma de decisiones de la empresa y está en constante contacto con los clientes.

Más de la cuarta parte, en este tipo de industrias enfrentan problemas con su personal, los principales problemas laborales que se presentan son el ausentismo, la alta rotación, la capacitación, así como incrementos en los salarios; el ausentismo afecta la continuidad de la producción en la industria, la alta rotación eleva los costos de la compañía pues se gasta en capacitación y seguro social de los empleados entre otras cosas; muchos de éstos problemas se generan por la falta de salarios dignos y verdaderos incentivos económicos para el trabajador.

Hay un 62% de éste tipo de industrias que han recibido capacitación, lo que muestra que hay todavía un gran número de pequeñas industrias que no se han preocupado o no consideran importante el capacitar a su personal, lo cual es indispensable para llegar a ser un industria competitiva.

### III.3.3. Impacto en la mediana industria

#### III.3.3.a. Area administrativa

La administración en éste tipo de industrias se lleva a cabo el 41% de las veces por el mismo empresario, y el resto por empleados principalmente, y administradores; se observa que la participación de otras personas, además del mismo empresario, es necesaria para que la empresa logre sus objetivos.

Debido a que la organización en éste tipo de empresas es más formal, todas llevan registros contables, realizadas principalmente por un empleado de la empresa; llevan a cabo la planeación de sus actividades en períodos mensuales la mayoría de las veces.

La mitad de los empresarios en éste estrato de industrias ven la utilidad de agruparse como una oportunidad para obtener ventajas, tales como el comercializar principalmente, tener capacidad de negociación y adquirir materia prima.

Además casi el 95% de las medianas industrias están afiliadas a alguna cámara o asociación, lo que les permite de alguna manera el estar representadas y mantenerse mejor informadas.

En lo que se refiere al Tratado de Libre Comercio, se aprecia que hay una gran desinformación sobre la manera en que éste repercutirá a las industrias, casi el 20% de los empresarios manifestaron no saber las repercusiones que éste tratado traerá, esto es malo, pues indica que gran parte de las medianas industrias, al igual que en las micro y pequeñas industrias, se mantienen tan sólo al margen de lo que pasará, no tienen nada planeado contra este nuevo escenario que puede plantear lo mismo una oportunidad que una amenaza. Su actitud

es mas bien pasiva, cuando deberian de reaccionar de alguna manera ante ésta situación.

#### III.3.3.b. Area comercial

Al igual que en la micro y pequeña industria, la mediana industria debe canalizar más sus esfuerzos hacia el comercio exterior; las empresas extranjeras representan el 23% de los clientes de las medianas industrias. En éste sentido las medianas industrias deben buscar la forma de involucrarse más con el mercado externo y aprovechar la oportunidad que el TLC les brinda, pues ninguna industria está exenta de poder exportar, pero también ninguna industria está exenta de no sufrir algún tipo de repercusión ante el ingreso de nuevas industrias extranjeras más competitivas.

La mercadotecnia es una de las principales áreas en recibir capacitación, para eliminar los problemas referentes a la comercialización de los productos, como qué mercados atacar y cómo hacerlo, vías de acceso a los mercados, altos costos de transporte, etc.

#### III.3.3.c. Area financiera

El financiamiento no deja de ser menos importante para éste tipo de industrias por el hecho de contar con más recursos; los principales obstáculos que se presentan para obtener crédito son la complejidad y las altas tasas de interés, la utilización que se le da al crédito y al financiamiento es hacia la compra de materia prima principalmente, aunque también se dispone de una parte significativa para la adquisición de maquinaria y equipo. Es indispensable que la industria cuente con materia prima para poder producir, pero que además ésta sea de la mejor calidad, así como el tener su

maquinaria y equipo en óptimas condiciones, esto ayudará a contribuir a que el producto que elaboran sea mucho más competitivo.

#### III.3.3.d. Area de producción

La combinación de factores internos en la mediana industria es uno de los principales factores para determinar costos y precios de venta, aunque hay que mencionar también que los costos de la materia prima y de mano de obra intervienen también en gran medida. Además la materia prima es uno de los principales rubros a los cuales se destina el crédito y el financiamiento.

Se observa que varias de éstas industrias han requerido ampliar o renovar el equipo, pero han tenido dificultades, derivadas del alto costo de compra principalmente, y un 10% aproximadamente que es por falta de capacitación en el personal.

La producción es la principal área de las medianas industrias que requiere recibir capacitación, y asistencia técnica sobretodo.

Cada día son más, las medianas industrias que se dan cuenta del valor que tiene la calidad en los productos que comercializan; hay varias industrias que ya están implantando normas y procedimientos de calidad a sus procesos, incluso normas de ISO9000, sobretodo en las industrias que más exportan.

La mayoría de las medianas industrias consideran la satisfacción del cliente para fabricar el producto, esto es cada vez más necesario ante un mercado más exigente y conocedor, el producir calidad es un elemento indispensable

para las industrias que exportan sus productos a otros países.

#### III.3.3.e. Recursos humanos

El grado de escolaridad de los empresarios en éstas industrias es principalmente profesional con un 65%, y posteriormente el postgrado con 11%. Se observa que hay una preparación mayor que en las micro y pequeñas industrias. El empresario en éste estrato de industria posee los conocimientos sobre el uso y aplicación de diversas técnicas comerciales, financieras y de producción, que le permitirán llevar a su empresa a ser competitiva.

Las medianas industrias han enfrentado más problemas con el personal, que las micro y pequeñas industrias, entre éstos problemas están el ausentismo, la alta rotación, incremento del salario y conflictos laborales

Un 68% de las medianas industrias han recibido capacitación, pero hay todavía un gran número de éstas industrias que no se han preocupado por capacitar a su personal.

#### IV. PLAN DE COMPETITIVIDAD

##### IV.1. Estrategia competitiva

La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos<sup>1</sup>.

La adopción de una adecuada estrategia competitiva permitirá encontrar una posición favorable dentro de un determinado sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Es necesario establecer una estrategia competitiva para cada tipo de industria (micro, pequeña y mediana), que se adapte a su estructura y necesidades, pues aunque éstos tres tipos de industrias tienen características muy similares entre algunas de ellas, como por ejemplo la micro con la pequeña industria, sería incongruente fijar una estrategia competitiva que sirviera tanto para la micro, como para la mediana industria.

La estrategia nos van a indicar qué tipo de acciones son las que deben de realizar las industrias de nuestro estudio, para alcanzar el objetivo planteado inicialmente, que en éste caso sería el mismo para todas.

---

<sup>1</sup> Estrategia competitiva. Michael E. Porter. 1995.

## IV.2. Estrategia para la microindustria

Las acciones que deben de realizarse para lograr el objetivo planteado son las siguientes:

### IV.2.a. Area administrativa

El empresario de la microindustria debe adoptar una postura ante los continuos cambios que se presenten en el entorno (económicos, comerciales, políticos, etc.), con el fin de participar activamente en éstos cambios y no permanecer meramente pasivo.

Esto se logra con un cambio de actitud, que le permita al empresario actuar de manera seria y responsable en las decisiones que tome en su negocio, y de ésta manera sirva de ejemplo y guía para las demás personas que laboran en su empresa; el empresario deja de ser un administrador y se convierte en líder.

El microempresario debe reinvertir más en su propia industria; el 27.5% de las ganancias en éste sector, se transfieren fuera del negocio mismo, en comparación con la pequeña y mediana industria con 5.2% y 3.9% respectivamente.

Al agruparse con otros empresarios, se obtienen múltiples beneficios para todos, pues tienen la posibilidad de intercambiar información, experiencias, puntos de vista, etc., esto también se puede lograr mediante la afiliación a alguna asociación o cámara, además de que le permite estar representada en el sector industrial al que pertenece, dándole el poder de decidir y no que otros lo hagan por él.

El agruparse también les da la ventaja de poder comercializar sus productos a más bajo costo; tener mayor capacidad de

negociación con los proveedores; poder reducir los costos de materia prima en común, lo cual es uno de los principales factores para determinar costos y precios de venta, etc.

Cualquiera que sea el tipo de alianza estratégica, se debe buscar que ésta incida en la eficiencia y la competitividad colectiva.

#### IV.2.b. Area comercial

Las microindustrias deben adoptar una estrategia comercial que sea congruente con sus recursos, sus necesidades y el entorno.

Las microindustrias que compiten directamente con otras de tamaño más grande, deben de adoptar ciertos principios básicos "de guerrilla"<sup>2</sup>, deben de hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para así poder defenderlo, es decir atacar al sector industrial de manera limitada y profunda.

Otra opción es darle valor agregado a los productos que fabrican empresas más grandes, e integrándose verticalmente al proceso de producción, ya sea al principio o al final de éste. Para lograr esto es también necesario que la microindustria cuente con sistemas y equipos de medición del control de la calidad para que de ésta manera se convierta en proveedor importante para la mediana y grande industria, dándole la oportunidad además de incursionar en mercados de exportación.

Cualquiera que sea el camino que se tome, se debe tener en cuenta que para lograr ser competitivos, es necesario poner

---

<sup>2</sup>La Guerra de la mercadotecnia. Ries y Trout. 1988.

en práctica las ventajas inherentes a la microindustria como son su flexibilidad y versatilidad, para así poder atender con mayor oportunidad y precisión los requerimientos particulares de un determinado nicho de mercado.

Gran parte de la microindustria requiere recibir capacitación en el área de mercadotecnia; es necesario atender los problemas específicos que se presenten en cada microindustria, con el fin de lograr llevar el producto al cliente de manera más fácil y a más bajo costo, lo cual se traduce en más ventas y utilidades para la compañía.

Se observa también, que a pesar de que el 59.7% de los clientes de la microindustria son el mismo consumidor final, muy poco se hace para dar a conocer el producto en medios de comunicación tan importantes como son el periódico y el directorio telefónico.

#### IV.2.c. Area financiera

El financiamiento a la microindustria es un punto estratégico para que ésta llegue a ser competitiva.

Es comprensible que muchos mecanismos de ayuda financiera no estén al alcance de las microindustrias, entre otras razones, por no contar éstas con suficientes garantías reales, lo cual constituye un gran riesgo para el prestamista; por otro lado sería muy arriesgado también, el proporcionar el crédito a la microindustria fácilmente.

Para el fomento de la microindustria no basta el crédito, si éste no forma parte complementaria de un respaldo integral que incluya: la información, capacitación, asesoría técnica, y la concertación.

Todo tipo de apoyo financiero debe ir acompañado de la asesoría y orientación correcta para el buen manejo del financiamiento.

Así mismo, se debe invitar a las microindustrias que requieran de crédito para mejorar sus procesos o cualquier otro fin, a obtenerlo, por medio de mecanismos financieros innovadores, instrumentos y/o esquemas nuevos, pero sobretodo, que sean acordes con la realidad actual, para que así de ésta manera puedan ser accesibles a todos.

Como se mencionó anteriormente, gran parte del dinero que solicitan las microindustrias se destina principalmente para la compra de materia prima y la adquisición de maquinaria y equipo, por esto es importante que los recursos financieros lleguen a éste tipo de industrias.

#### IV.2.d. Area de producción

Se debe dar más apoyo a la microindustria en lo que se refiere a capacitación y asistencia técnica en el área de producción, por medio de programas, cursos, conferencias, etc., que sean proporcionadas por las mismas cámaras u otras asociaciones similares.

Es fundamental la adquisición de maquinaria y equipo moderno, por medio del financiamiento de alguna institución.

#### IV.2.e. Recursos humanos

El empresario de la microindustria debe prepararse mejor y capacitarse continuamente, con el fin de obtener conocimientos, información, así como técnicas administrativas, comerciales, financieras y de producción que pueda aplicar a su industria para hacer en ésta mejoras constantes.

Pero debe centrar su atención también en el factor humano, que es el recurso más importante que tiene su empresa, pues de él dependerá finalmente que se logren alcanzar los objetivos planteados. Es necesario eliminar el ausentismo, que es uno de los principales problemas laborales que se presentan, para solucionar esto, se podrían dar premios o incentivos de asistencia a los trabajadores, que se entregarían mensual o trimestralmente.

Es necesario también, mantener pláticas con todo el personal sobre la importancia que tiene la calidad en su trabajo diario y de cómo contribuye ésta al logro de las metas de la empresa; así mismo se debe motivar al personal para que participe activamente con sus opiniones, dudas y comentarios sobre diversos mecanismos de mejora que se podrían implantar en la empresa, y premiar aquellas ideas que pudiesen traer consigo una mejora sustancial en la empresa.

### IV.3. Estrategia para la pequeña industria

Las acciones que deben realizarse son las siguientes:

#### IV.3.a. Area administrativa

En éstas industrias, el tipo de organización que se tiene es principalmente la sociedad con miembros familiares (en un 47%), y al igual que en las microindustrias, el o los empresarios deben reaccionar de alguna manera ante los continuos reveses que sufre nuestro país.

No deben de olvidar que los valores intangibles en tiempos de crisis son el ímpetu, la imaginación y la visión instintiva. Los empresarios de la pequeña industria deben afrontar con valor los retos que se presentan y actuar como líderes, guiando a los demás mediante el ejemplo.

Los empresarios de las pequeñas industrias deben realizar un esfuerzo para agruparse, con el fin de explotar las ventajas y beneficios colectivos que esto trae consigo, tales como el intercambio de experiencias, información, opiniones, puntos de vista, así como el comercializar sus productos a costos más bajos, adquirir la materia prima a menor precio (lo cual reduciría considerablemente los costos de materia prima, principal factor considerado para determinar los costos y precios de venta), tener una mejor capacidad de negociación, mejorar el sistema de transporte, etc.

#### IV.3.b. Area comercial

La pequeña industria debe adoptar una estrategia comercial que le permita actuar de manera más agresiva, para poder consolidarse en los mercados ya existentes y poder incursionar en nuevos mercados.

Las pequeñas empresas audaces y con más recursos pueden optar por seguir una "estrategia de flanqueo"<sup>3</sup>, deben de entrar en áreas o mercados no disputados, no se requiere de un producto nuevo diferente de cualquier otra cosa existente en el mercado, sin embargo éste debe poseer cierto elemento de novedad o exclusividad, para que el cliente o consumidor final lo ubique dentro de una nueva categoría. Así mismo, se debe actuar con sorpresa, los movimientos de flanqueo más exitosos son los totalmente inesperados, también se debe hacer un seguimiento en dicho producto, se le debe seguir dando apoyo, si no se tienen los suficientes recursos para hacer el seguimiento de un movimiento de flanqueo, lo más conveniente sería emprender un movimiento de "guerrilla".

También se puede optar, como en el caso de las microindustrias, en convertirse en proveedores importantes de otras empresas más grandes. La pequeña industria cuenta también con las características de flexibilidad y versatilidad que le permitirán a su vez adaptarse mejor y más rápidamente al ambiente, así como el abrir nuevos mercados para sus productos.

La mercadotecnia es el área de mayor importancia para recibir capacitación, por lo que se deben de dirigir los esfuerzos necesarios en ésta área, por parte de los empresarios, cámaras o asociaciones correspondientes.

---

<sup>3</sup> La Guerra de la mercadotecnia. Ries y Trout. 1988.

#### IV.3.c. Area financiera

El financiamiento es también para la pequeña industria un factor muy importante para que ésta alcance niveles competitivos.

Es necesario eliminar las barreras que impiden que las pequeñas industrias tengan acceso al financiamiento, tales como la complejidad, buscando nuevas formas de simplificar la documentación y los trámites correspondientes; introducir mecanismos financieros nuevos e innovadores que permitan el acceso al financiamiento.

Gran parte del dinero obtenido por medio del financiamiento es destinado, como se mencionó anteriormente para la compra de materia prima y de maquinaria, por lo que éste es fundamental para que la industria pueda operar, así como para poder efectuar cualquier tipo de ampliación o renovación en la maquinaria y el equipo.

El crédito debe también ser parte complementaria de un respaldo integral que incluya: la información, capacitación, asesoría técnica, y la concertación. Con el fin de darle un buen manejo a los recursos financieros otorgados.

#### IV.3.d. Area de producción

La pequeña industria requiere capacitación y asistencia técnica en el área de producción, se deben enfocar más recursos a ésta área, por medio de cursos, conferencias, programas de apoyo, etc., con la intervención de instituciones como cámaras o asociaciones, técnicos especializados, bufetes de consultoría, etc.

Sería conveniente realizar un estudio o análisis de la combinación de los factores internos a los que se hace mención en la página 23 del presente trabajo, en la tabla: Factores considerados para determinar costos y precios de venta. Para de esta manera conocer cuáles son las causas específicas que están originando que se incrementen los costos y los precios de venta del producto, y eliminarlos o reducirlos.

Es también fundamental la adquisición de la maquinaria y equipo moderno necesario, por medio del financiamiento de alguna institución.

#### IV.3.e. Recursos humanos

Se requiere que el empresario de la pequeña industria esté mejor preparado, y que reciba continuamente capacitación, que le permita tener mejor conocimiento y uso de diversas técnicas administrativas, comerciales, financieras y de producción que traerán beneficios a la industria.

Se debe poner mayor énfasis en la capacitación del personal de este tipo de industria, pues para que toda industria logre ser competitiva, ésta debe capacitar a su personal. Hay que dar pláticas al personal sobre la importancia que tiene la calidad en su trabajo diario y de cómo contribuye ésta al logro de las metas de la empresa; motivar al personal para que participe activamente con sus opiniones, dudas y comentarios sobre diversos mecanismos de mejora que se podrían implantar en la empresa, premiando aquellas ideas que traigan consigo una mejora sustancial para la empresa.

Se debe eliminar el ausentismo, que es uno de los principales problemas laborales que se presentan, se podrían entregar premios o incentivos de asistencia a los trabajadores, mensual o trimestralmente.

Para eliminar o reducir la alta rotación es necesario evaluar en ciertos períodos de tiempo al personal, para saber si éste se encuentra satisfecho con su trabajo económica y profesionalmente y poder conocer las causas que la originan.

#### IV.4. Estrategia para la mediana industria

Las acciones correspondientes se presentan a continuación:

##### IV.4.a. Area administrativa

El empresario de la mediana industria debe evitar la excesiva organización de la empresa, de manera que le permita actuar de manera flexible y rápida ante los cambios externos.

Debido a que las empresas están en continuo cambio, la mejor empresa es la que se adapta mejor y más rápido al ambiente.

Se pueden obtener beneficios sustanciales para las industrias que todavía no están agrupadas con otras (la mitad de éstas), entre éstos beneficios están el comercializar sus productos, tener mejor capacidad de negociación y adquirir materia prima, por lo que deben de considerar ésta opción.

##### IV.4.b. Area comercial

La mediana industria debe adoptar una estrategia comercial que le permita fortalecerse y ganar nuevos mercados.

Si la mediana industria cuenta con los recursos necesarios y es el líder del mercado, entonces debe actuar como tal. Debe reforzar su posición en el mercado, autoatacándose, es decir, para fortalecer su posición en el mercado debe introducir nuevos productos que hagan obsoletos a los ya existentes. También debe bloquear siempre los movimientos energéticos de la competencia, para evitar que ésta logre sus objetivos. Estos son los "principios básicos a la defensiva"<sup>4</sup> que deben realizar las industrias que se encuentren en ésta posición.

---

<sup>4</sup>La Guerra de la mercadotecnia. Ries y Trout. 1988.

#### IV.4. Estrategia para la mediana industria

Las acciones correspondientes se presentan a continuación:

##### IV.4.a. Area administrativa

El empresario de la mediana industria debe evitar la excesiva organización de la empresa, de manera que le permita actuar de manera flexible y rápida ante los cambios externos.

Debido a que las empresas están en continuo cambio, la mejor empresa es la que se adapta mejor y más rápido al ambiente.

Se pueden obtener beneficios sustanciales para las industrias que todavía no están agrupadas con otras (la mitad de éstas), entre éstos beneficios están el comercializar sus productos, tener mejor capacidad de negociación y adquirir materia prima, por lo que deben de considerar ésta opción.

##### IV.4.b. Area comercial

La mediana industria debe adoptar una estrategia comercial que le permita fortalecerse y ganar nuevos mercados.

Si la mediana industria cuenta con los recursos necesarios y es el líder del mercado, entonces debe actuar como tal. Debe reforzar su posición en el mercado, autoatacándose, es decir, para fortalecer su posición en el mercado debe introducir nuevos productos que hagan obsoletos a los ya existentes. También debe bloquear siempre los movimientos enérgicos de la competencia, para evitar que ésta logre sus objetivos. Estos son los "principios básicos a la defensiva"<sup>4</sup> que deben realizar las industrias que se encuentren en ésta posición.

---

<sup>4</sup>La Guerra de la mercadotecnia. Ries y Trout. 1988.

Es probable que varias empresas no se encuentren en una posición tan favorable como la descrita anteriormente, debido a diversos factores tanto externos, como internos; por lo que sería más conveniente seguir otro tipo de estrategia, en este caso una "estrategia a la ofensiva", en donde la principal consideración es la fuerza de la posición que tenga el líder, se debe hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo, el ataque debe lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible.

La mediana industria debe destinar cierta parte de su producción a la exportación, con el fin de incursionar en nuevos mercados, así mismo, debido a que el número de industrias extranjeras que se preocupan por cuestiones de calidad es cada vez mayor, si una compañía mexicana quiere hacer negocios con una compañía Norteamericana, ésta deberá contar con normas y procedimientos de calidad, tales como una certificación ISO9000.

La mercadotecnia es una de las principales áreas en la mediana industria que deben recibir capacitación; las cámaras, asociaciones, e instituciones competentes deben dar el apoyo necesario a los empresarios, para que trabajando conjuntamente puedan resolver los problemas mercadológicos de cada empresa.

#### IV.4.c. Area financiera

Se deben destinar más recursos financieros a las medianas industrias, así como eliminar las barreras que impiden el acceso a éstos.

En ocasiones, la cantidad solicitada por las medianas industrias es mayor que el monto destinado a éstas por diversas instituciones, razón por la cual los recursos financieros que se otorguen a las industrias deben de ser suficientes para cubrir sus necesidades.

Se deben eliminar las barreras que impiden el acceso al financiamiento, tales como la complejidad, mediante la simplificación de los trámites correspondientes; las altas tasas de interés, con esquemas financieros innovadores y realistas, que permitan el acceso a las industrias que lo necesiten.

Los recursos financieros obtenidos se deben canalizar principalmente en la adquisición de materia prima de calidad, en la ampliación o renovación de maquinaria y equipo para contar con una planta moderna y productiva, y en la capacitación necesaria del personal de la empresa.

Al igual que en la micro y pequeña industria, los recursos financieros prestados deben ir acompañados de un respaldo integral que incluya: información, capacitación, asesoría técnica, etc.

#### IV.4.d. Area de producción

El área de producción, "columna vertebral" de la industria, debe recibir mayor atención, por medio de conferencias, cursos, etc., así como con la participación de profesionistas y técnicos especializados en el ramo, cámaras, asociaciones y demás instituciones.

La mediana industria al contar con mayores recursos, debe invertir en la investigación y el desarrollo de tecnología nueva e innovadora, con el fin de disminuir la dependencia tecnológica que tiene nuestro país con el extranjero.

Además es la mejor inversión a largo plazo que puede hacer una industria. Aunque también hay que reconocer que para que esto se de, se requieren de condiciones y circunstancias favorables a las mismas industrias.

Es conveniente realizar un estudio o análisis de la combinación de los factores internos a los que se hace mención en la página 23 del presente trabajo, en la tabla: Factores considerados para determinar costos y precios de venta. Para conocer cuáles son las causas específicas que originan que se incrementen los costos y los precios de venta del producto, y atacarlos.

Se requiere la adquisición de maquinaria y equipo moderno, por medio del financiamiento de alguna institución.

#### IV.4.e. Recursos humanos

El empresario de la mediana industria debe recibir continuamente capacitación sobre diversas técnicas administrativas, comerciales, financieras y de producción que permitirán que su empresa alcance los objetivos planteados.

Es esencial que las medianas industrias capaciten a su personal para que la empresa llegue a ser competitiva; se deben llevar a cabo también pláticas de calidad con el personal, sobre la importancia y las repercusiones que tiene su trabajo diario en el logro de los objetivos de la empresa; motivar al personal a que participe activamente con sus opiniones, dudas y comentarios sobre diversos mecanismos de

mejora en la empresa, y premiar aquellas ideas que resulten en una mejora sustancial para beneficio de la empresa.

Es necesario resolver los problemas laborales que se presentan en las medianas industrias, tales como el ausentismo, que es uno de los principales problemas laborales que se presentan, se podrían entregar mensual o trimestralmente, premios o incentivos de asistencia a los trabajadores. Para eliminar o reducir la alta rotación es necesario evaluar al personal en ciertos periodos de tiempo, para saber si se encuentra satisfecho con su trabajo económica y profesionalmente y así poder conocer el origen de las causas.

#### IV.5. Apoyos Gubernamentales

Se presenta en seguida, a manera de recomendación, algunas de las acciones que el Gobierno deberá realizar con el fin de lograr conjuntamente con las micro, pequeñas y medianas industrias, la competitividad de éstas.

Hay que mencionar que las propuestas aquí presentadas no son las únicas, pueden haber una gran variedad de alternativas posibles que individualmente o conjuntamente y mediante el análisis crítico e incluso del rechazo de algunas, puedan resultar en nuevas alternativas de solución.

◦ Aunque para algunos sectores industriales ya sea tarde para prepararse, es necesario que se les informe a los sectores industriales restantes como hacer frente al TLC, e incluso hacer algunas revisiones en diversos puntos del convenio.

Hay que mencionar que no estuvo mal el haber hecho dicha apertura económica, pues tarde o temprano se iba a realizar, lo malo fue que no se le dió el tiempo, ni la información necesaria a las empresas mexicanas para prepararse ante tal cambio.

◦ El Gobierno a través de sus diversas instituciones debe mantener una mejor comunicación con los diversos sectores industriales sobre las diversas decisiones que se tomen, tales como políticas comerciales y económicas, permitir un más fácil acceso a las leyes y reglamentos que norman a las industrias, proporcionar información completa sobre futuros cambios, p.e. el Tratado de Libre Comercio.

◦ El Gobierno debe aplicar alguna política económica que favorezca la obtención ó extracción de materias primas básicas, que sean necesarias para las ramas prioritarias de

la industria manufacturera, de ésta manera, parte del financiamiento que destinaban la micro, pequeña y mediana industria para la adquisición de la materia prima (64%, 64% y 65% respectivamente), se podría destinar para otros aspectos importantes de la misma, p.e. capacitación, maquinaria y equipo, investigación y desarrollo, etc.

Entre los factores considerados para determinar costos y precios de venta, se mencionó que el costo de la materia prima interviene en un 48%, 34% y 29% para la micro, pequeña y mediana industria respectivamente, por lo que al reducir el costo de la materia prima, el costo de los productos sería menor, haciéndolos más competitivos.

No se requeriría de una gran inversión gubernamental, pues los recursos que antes se canalizaban al financiamiento de las industrias para que éstas adquirieran la materia prima, ahora se destinarían de manera directa para la obtención de la misma, además se favorecerían a otros sectores industriales, p.e. el de la construcción, creando más empleos, obteniéndose también un beneficio social.

• Se debe dar mayor promoción y difusión a los diversos tipos de apoyos que se brindan para la micro, pequeña y mediana industria. En el Apéndice A se muestra un programa integrado por Nacional Financiera, con el fin de dar apoyo a todo éste tipo de industrias.

## CUADRO DE ESTRATEGIAS PARA LA MICROINDUSTRIA

<p><b>MISION:</b> "Elaborar productos competitivos, de manera que ésta sea rentable y cumpla su función como una unidad productiva, económica y social en nuestro país."</p>		
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar productos competitivos</li> <li>2. Generar utilidades</li> <li>3. Trascender como empresa</li> </ol>		
<b>ESTRATEGIAS:</b>	<b>METAS:</b>	<b>PROGRAMAS:</b>
<p><i>Area Administrativa</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estratégicas con otras empresas y asociaciones.</li> <li>2. Participación más activa del empresario.</li> </ol> <p><i>Area Comercial</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Adoptar una estrategia comercial congruente.</li> <li>4. Obtener capacitación en mercadotecnia.</li> </ol> <p><i>Area Financiera</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Buscar apoyo financiero accesible de alguna institución, así como la asesoría y la orientación necesaria para el buen manejo de éste.</li> </ol> <p><i>Area de Producción</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Obtener la capacitación y asistencia técnica necesaria.</li> <li>7. Modernizar la planta productiva.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Reestructuración de pasivos, en un plazo menor a un año.</li> <li>B. Financiamiento para atender diversas necesidades (capacitación, modernización, equipo, exportación, etc.) \$1,000,000.00 aprox.</li> <li>C. Lograr la afiliación por lo menos del 80% de las microindustrias a alguna cámara o asociación.</li> <li>D. Capacitar el 100% del personal en las áreas de mercadotecnia y producción.</li> <li>E. Adquisición de maquinaria y equipo moderno en un plazo menor a un año.</li> <li>F. Proveer a otras industrias más grandes, aumento del 15% en 2 años.</li> </ol>	<p>Programa de Reestructuración de Pasivos (NAFIN).</p> <p>Programa Extraordinario de Capital de Riesgo Nafin-Banca Comercial (NAFIN).</p> <p>Programa de Apoyo y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMYPE).</p> <p>Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (NAFIN).</p> <p>Programa Extraordinario para Capital de Trabajo en UDIS (NAFIN).</p> <p>Programa para el Fomento a la Asociación Empresarial.</p>

<p><i>Recursos Humanos</i></p> <p>8. Capacitación constante para el empresario y empleados. 9. Reducir principalmente el ausentismo del personal.</p>	<p>G. Lograr para el año 2000, proveer hasta en un 10% de insumos nacionales a empresas maquiladoras.</p>	<p>Programa de Apoyo a la Constitución y Desarrollo de Empresas Integradoras (NAFIN).</p> <p>Programa Permanente de Capacitación y Evaluación Continua del Personal.</p> <p>Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN).</p> <p>Programas de Mejora Constante (de Calidad, Productividad, Costos, Inventarios, etc.).</p> <p>Programa de Desarrollo de Proveedores (NAFIN).</p>
---	---	--

**CUADRO DE ESTRATEGIAS PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA**

<b>MISSION:</b> "Elaborar productos competitivos, de manera que ésta sea rentable y cumpla su función como una unidad productiva, económica y social en nuestro país."		
<b>OBJETIVOS:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar productos competitivos</li> <li>2. Generar utilidades</li> <li>3. Trascender como empresa</li> <li>4. Mantener una buena imagen ante la sociedad</li> </ol>		
<b>ESTRATEGIAS:</b>	<b>METAS:</b>	<b>PROGRAMAS:</b>
<p><i>Area Administrativa</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estratégicas con otras empresas y asociaciones.</li> <li>2. Participación más activa del empresario.</li> </ol> <p><i>Area Comercial</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Adoptar una estrategia comercial agresiva.</li> <li>4. Obtener capacitación en mercadotecnia.</li> </ol> <p><i>Area Financiera</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Buscar apoyo financiero accesible de alguna institución, así como la asesoría y la orientación necesaria para el buen manejo de éste.</li> </ol> <p><i>Area de Producción</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Obtener la capacitación y asistencia técnica necesaria.</li> <li>7. Modernizar la planta productiva.</li> </ol>	<p>A. Reestructuración de pasivos, en un plazo menor a un año.</p> <p>B. Financiamiento para atender diversas necesidades (capacitación, modernización, equipo, exportación, etc.) \$10,000,000.00 aprox.</p> <p>C. Lograr un incremento del 5% en el número de pequeñas industrias afiliadas o agrupadas con otras empresas y asociaciones, en un plazo menor a un año.</p> <p>D. Capacitar el 100% del personal en las áreas de mercadotecnia y producción.</p> <p>E. Adquisición de maquinaria y equipo, en un plazo menor a un año.</p>	<p>Programa de Reestructuración de Pasivos (NAFIN).</p> <p>Programa Extraordinario de Capital de Riesgo Nafin-Banca Comercial (NAFIN).</p> <p>Programa de Apoyo y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMYPE).</p> <p>Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (NAFIN).</p> <p>Programa Extraordinario para Capital de Trabajo en UDIS (NAFIN).</p> <p>Programa para el Fomento a la Asociación Empresarial.</p>

Continuación

<p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>8. Capacitación constante para el empresario y empleados.</p> <p>9. Reducir el ausentismo y la alta rotación del personal.</p>	<p>F. Proveer a grandes industrias, aumento del 10% en 2 años.</p> <p>G. Lograr para el año 2000, proveer hasta en un 10% de insumos nacionales a empresas maquiladoras.</p> <p>H. Canalizar más productos hacia el exterior, aumento del 5% de clientes en un año.</p> <p>I. Reducir cualquier tipo de contaminación de acuerdo a lo establecido por las Normas Oficiales Mexicanas e Internacionales.</p>	<p>Programa de Apoyo a la Constitución y Desarrollo de Empresas Integradoras (NAFIN).</p> <p>Programa Permanente de Capacitación y Evaluación Continua del Personal.</p> <p>Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN).</p> <p>Programas de Mejora Constante (de Calidad, Productividad, Costos, Inventarios, etc.).</p> <p>Programa de Desarrollo de Proveedores (NAFIN).</p> <p>Programa Mejoramiento Ambiental</p>
--	---	---

## CUADRO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEDIANA INDUSTRIA

<p><b>MISION:</b> "Elaborar productos competitivos, de manera que ésta sea rentable y cumpla su función como una unidad productiva, económica y social en nuestro país."</p>		
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar productos competitivos</li> <li>2. Generar utilidades</li> <li>3. Ganar mercados internacionales</li> <li>4. Crear tecnología nueva e innovadora</li> <li>5. Mantener una buena imagen ante la sociedad</li> </ol>		
<b>ESTRATEGIAS:</b>	<b>METAS:</b>	<b>PROGRAMAS:</b>
<p><i>Area Administrativa</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estratégicas con otras empresas y asociaciones.</li> <li>2. Responder de manera rápida y flexible ante el entorno.</li> </ol> <p><i>Area Comercial</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Adoptar una estrategia comercial para fortalecerse y ganar nuevos mercados.</li> <li>4. Obtener capacitación en mercadotecnia.</li> </ol> <p><i>Area Financiera</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Buscar apoyo financiero accesible de alguna institución, así como la asesoría y la orientación necesaria para el buen manejo de éste.</li> </ol>	<p>A. Reestructuración de pasivos, en un plazo menor a 18 meses.</p> <p>B. Financiamiento para atender diversas necesidades (capacitación, modernización, equipo, exportación, etc.) \$25,000,000.00 aprox.</p> <p>C. Lograr un incremento del 5% en el número de medianas industrias agrupadas con otras empresas, en un plazo menor a un año.</p> <p>D. Capacitar el 100% del personal en las áreas de mercadotecnia y producción.</p> <p>E. Adquisición de maquinaria y equipo, en un plazo menor a 18 meses.</p>	<p>Programa de Reestructuración de Pasivos (NAFIN).</p> <p>Programa Extraordinario de Capital de Riesgo Nafin-Banca Comercial (NAFIN).</p> <p>Programa de Apoyo y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMYPE).</p> <p>Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (NAFIN).</p> <p>Programa Extraordinario para Capital de Trabajo en UDIS (NAFIN).</p> <p>Programa para el Fomento a la Asociación Empresarial.</p>

Continuación

<p><i>Area de Producción</i></p> <p>6. Obtener la capacitación y asistencia técnica necesaria.</p> <p>7. Modernizar la planta productiva.</p> <p>8. Destinar recursos hacia la investigación y desarrollo de tecnología.</p> <p><i>Recursos Humanos</i></p> <p>9. Capacitación constante para el empresario y empleados.</p> <p>10. Reducir el ausentismo y la alta rotación del personal.</p>	<p>F. Proveer a grandes industrias, aumento del 5% en un año.</p> <p>G. Lograr para el año 2000, proveer hasta en un 10% de insumos nacionales a empresas maquiladoras.</p> <p>H. Canalizar productos a mercados extranjeros, aumento del 10% de clientes en un año.</p> <p>I. Destinar recursos económicos, materiales y humanos para la investigación y el desarrollo de tecnología, 5% de las utilidades.</p> <p>J. Reducir cualquier tipo de contaminación de acuerdo a lo establecido por las Normas Oficiales Mexicanas e Internacionales.</p>	<p>Programa de Apoyo a la Constitución y Desarrollo de Empresas Integradoras (NAFIN).</p> <p>Programa Permanente de Capacitación y Evaluación Continua del Personal.</p> <p>Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN).</p> <p>Programas de Mejora Constante (de Calidad, Productividad, Costos, Inventarios, etc.).</p> <p>Programa de Desarrollo de Proveedores (NAFIN).</p> <p>Programa de Financiamiento al Comercio Exterior (NAFIN).</p> <p>Programa de Promoción en el Exterior (NAFIN).</p> <p>Programa de Apoyos a la Exportación (BANCOMEXT).</p> <p>Programa Mejoramiento Ambiental.</p>
--	--	---

## CONCLUSIONES

Se mencionó al inicio del trabajo, que el desarrollo y crecimiento de un País, se ve reflejado en el grado de desarrollo que tenga en su industria. Por ésta razón es importante que las industrias mexicanas logren alcanzar verdaderos niveles de competitividad. Para poder llevar a cabo ésto y cumplir además con los objetivos planteados del presente trabajo, las principales acciones que se deben realizar son las siguientes:

Se necesita primero, reestructurar los pasivos de las industrias (micro, pequeña y mediana), con el fin de no adeudar nada, y así, poder obtener posteriormente el financiamiento necesario de esa misma o alguna otra institución. O incluso obtener primero el financiamiento, si es necesario, para reestructurar los adeudos.

La obtención del financiamiento es un factor estratégico, para que todas las industrias lleguen a ser competitivas, debido a que éste atiende diversas necesidades que son prioritarias en las industrias, como son la adquisición de maquinaria y equipo moderno para elaborar productos de calidad y a un bajo costo, la adquisición de materia prima para mantener la planta en operación, la capacitación del personal en diversas áreas, asistencia técnica, etc.

Es necesario que la micro, pequeña y mediana industria trabajen conjuntamente, participando unas en el proceso productivo de las otras, es decir integrarse verticalmente al proceso de producción, con el fin de darle valor agregado al producto y llegar a ser un proveedor importante de grandes industrias. Esto elevaría el grado de integración nacional, con lo que los beneficios que pudiesen traer consigo las grandes industrias, se transmitirían en forma descendente a

las micro, pequeña y medianas industrias, al ser éstas sus proveedoras. Así mismo, (si es el caso) deben de aprovechar la oportunidad de proveer a grandes industrias del sector maquilador, con lo que también tendrían la posibilidad de incursionar en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.

En el caso de las medianas industrias, éstas deben además destinar recursos hacia la investigación y el desarrollo de tecnología, así como canalizar parte de su producción hacia el comercio exterior.

Se observó además, que los costos de la materia prima son uno de los principales problemas de las industrias, debido a que gran parte del financiamiento y crédito obtenido se canaliza en ello, también es uno de los principales factores considerados para determinar costos y precios de venta del producto, y como se mencionó anteriormente en el trabajo, sólo el 2.1% de insumos nacionales, son utilizados por la industria maquiladora.

Se requieren también de alianzas estratégicas dentro del sector industrial con otras empresas y/o asociaciones de éste mismo sector u otro diferente, con el fin de que éstas alianzas incidan en el beneficio colectivo del sector industrial, por ejemplo, en la adquisición de un mayor volumen de materia prima en común, a mejor precio.

Al alcanzar niveles competitivos tanto nacional como internacionalmente, la micro, pequeña y mediana industria tendrán un más fácil acceso a mercados nacionales e internacionales, además les permitirá estar en una posición mucho más favorable para hacer frente a las aperturas comerciales y así formar parte de una economía global, en donde un País tiene que ser mucho más competitivo que dentro de un ambiente protegido.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Ventaja Competitiva  
Michael E. Porter  
Editorial Continental  
México 1995
- 2.- Estrategia Competitiva  
Michael E. Porter  
Editorial Continental  
México 1995
- 3.- XIV Censo Industrial  
Industrias Manufactureras Extractivas y Electricidad  
Censos Económicos 1994  
INEGI
- 4.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
Principales características  
Primera edición  
México 1993
- 5.- El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
Propuestas de acción a partir de la experiencia de  
México  
Mario López Espinoza  
México 1993
- 6.- Administración Moderna  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
México 1992

- 7.- Administración, Contabilidad y Costos  
Alejandro Garrido, José E. Ocampo  
Editorial Continental  
México 1986
  
- 8.- Mega Tendencias 2000  
Naisbitt John, Aburdene Patricia  
Editorial Norma  
Colombia 1993
  
- 9.- La Guerra de la Mercadotecnia  
Al Ries, Jack Trout  
Editorial McGraw-Hill  
México 1988
  
- 10.- Productos Financieros de Apoyo al Comercio Exterior  
Bancomext
  
- 11.- Apunte de clase de Planeación y Control de la Producción  
Ing. Víctor Rivera Romay  
Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.
  
- 12.- Apunte de clase de Gestión de Empresas  
Ing. Ricardo Vidal  
Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.

**Revistas:**

- 13.- Entrepreneur  
La Clave del Exito Comercial  
Volumen 2, número 8

14.- Industria (CONCAMIN)

Edición especial del Tratado de Libre Comercio  
Octubre 1992, número 44

**Periódicos:**

15.- La Prensa

Apoyos a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
Miércoles 17 de abril de 1996  
Páginas 24 y 25

16.- La Jornada

Cifras de Concamin  
Viernes 30 de agosto de 1996  
Sección de Economía, página 57

17.- El Universal

Usa la industria maquiladora 2.1% de insumos nacionales  
Sábado 24 de agosto de 1996  
Sección de Finanzas, página 1

## APENDICE A

Como banca de desarrollo que tiene la misión de apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, Nacional Financiera ha integrado para 1996 un programa encaminado hacia el rescate y fortalecimiento de la planta productiva para preservar el empleo y contribuir a la reactivación de la economía<sup>1</sup>.

La estrategia busca apoyar proyectos viables detonantes de la actividad económica, principalmente a empresas del sector manufacturero, favoreciendo la articulación de cadenas productivas y el desarrollo de proveedores.

De esta forma, Nafin está concentrando sus esfuerzos de promoción en las 28 ramas de la industria manufacturera, que se muestran más adelante, seleccionadas con base en su efecto multiplicador en otras ramas; grado de integración; participación en el PIB; generación de empleos y generación neta de divisas.

El programa utiliza a los bancos como los principales canales de distribución de los recursos. De esta forma, Nafin espera operar 86% de sus recursos a través de los bancos y 14% restante por medio de las uniones de crédito, entidades de fomento, empresas de factoraje y arrendadoras, entre otras.

Para lograr ese objetivo Nafin y la Asociación de Banqueros de México firmaron un convenio que permitirá incrementar la canalización de recursos hacia las empresas.

---

<sup>1</sup> Apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa. Periódico La Prensa. 1996.

Ramas seleccionadas de la industria manufacturera:

1. Industria de la carne.
2. Elaboración de productos lácteos.
3. Elaboración de conservas alimenticias (excluye las de carne y leche).
4. Beneficio y molienda de cereales y otros productos agrícolas.
5. Elaboración de productos de panadería.
6. Industria azucarera.
7. Fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería.
8. Industria de la bebidas.
9. Industria textil de fibras duras y cordelería de todo tipo.
10. Hilado, tejido y acabado de fibras blandas, excluye de punto.
11. Confección con materiales textiles, incluye fabricación de tapices y alfombras de fibras blandas.
12. Fabricación de tejidos de punto.
13. Confección de prendas de vestir.
14. Industria de cuero, pieles y sus productos.
15. Industria del calzado (excluye de hule y/o plástico).
16. Fabricación y reparación de muebles.
17. Fabricación de sustancias químicas básicas, excluye las petroquímicas básicas.
18. Industria de fibras artificiales y/o sintéticas.
19. Industria del coque, incluye otros derivados del carbón mineral y del petróleo.
20. Fabricación de juguetes de plástico.
21. Industria básica del hierro y del acero.
22. Industrias básicas de metales no ferrosos.
23. Fabricación y reparación de muebles metálicos.
24. Fabricación y/o ensamble de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos.
25. Fabricación y/o ensamble de aparatos y accesorios de uso doméstico, eléctricos y no eléctricos.

26. Industria automotriz y autopartes.
27. Fabricación y/o ensamble de bicicletas.
28. Fabricación de juguetes, aparatos y artículos deportivos.

El convenio comprende compromisos entre los que destacan por parte de Nafin: la simplificación en la mecánica operativa para brindar apoyo suficiente a las empresas; compartir riesgos con la banca para inducir y facilitar el financiamiento; así como revisar periódicamente y mejorar sus programas y productos.

La ABM difundirá y promoverá entre los bancos la utilización de los recursos de Nafin y apoyará a la institución en el análisis y diseño de programas específicos en sectores que las autoridades consideren prioritarios.

• Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN)

Para simplificar los trámites y esquemas operativos de descuento, se integraron en un sólo programa, el PROMIN, los programas para la micro y pequeña empresa; de mejoramiento del medio ambiente; de desarrollo tecnológico; de infraestructura industrial y de modernización.

Los empresarios pueden obtener recursos para: capital de trabajo, activos fijos, reestructuración de pasivos, contratación de asesorías, desarrollo de tecnologías, infraestructura tecnológica y mejoramiento del medio ambiente.

De la derrama crediticia total, equivalente a 30,922 millones de pesos, esta se distribuyó de la siguiente manera: por sectores, 84% a la industria y 16% al comercio y servicios; por estrato empresarial, 60% para la micro, pequeña y mediana

empresa y el 40% para la grande empresa; por intermediarios, 86% bancarios y 14% no bancarios; y por tipo de moneda, 54% nacional y 46% dólares.

Son sujetos de apoyo del PROMIN:

1. Proyectos de empresas micro, pequeñas y medianas del sector industrial, así como del sector servicios que sean proveedores de la industria.

2. Proyectos de empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores comercio y servicios, ubicadas en los estados de la República con menor desarrollo relativo.

3. Proyectos de ampliación de grandes empresas que favorezcan el desarrollo de proveedores o la creación e integración de cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas empresas.

Las características de los créditos que ofrece PROMIN son los siguientes:

1. Los plazos podrán ser hasta de 20 años, incluyendo el periodo de gracia.

2. Tasa de interés al intermediario:

	Moneda nacional	Moneda extranjera
Micro	Tasa Nafin -1	En función de los plazos
Pequeña	Tasa Nafin	En función de los plazos
Mediana	Tasa Nafin +1	En función de los plazos
Grande	Tasa Nafin +2	En función de los plazos

3. La tasa de interés al usuario final es la tasa Nafin o Libor, más el margen que determine el intermediario financiero.

Los montos máximos de crédito otorgados a las empresas son los siguientes: para la microempresa 1,200,000 de pesos, para la pequeña empresa 12,000,000 de pesos y para la mediana 26,000,000 de pesos.

▫ **Esquema de Reestructuración de Pasivos**

Mediante este esquema se apoya a las empresas para mejorar su estructura financiera, obteniendo mejores condiciones y plazos adecuados para enfrentar sus compromisos.

Son sujetos de apoyo de este esquema, las micro, pequeñas y medianas industrias, que hayan o no redescotado con Nafin, así como las grandes industrias de los sectores prioritarios o que integren cadenas productivas.

Las características y condiciones de este esquema son las siguientes: se podrá descontar hasta 100% del crédito objeto de la reestructura; las tasas de interés y los plazos serán los que establece el PROMIN.

▫ **Apoyo Extraordinario para Capital de Trabajo en UDIS**

Son sujetos de apoyo de este programa en UDIS: las micro, pequeñas y medianas empresas de todo el país a través de la banca comercial.

Sus objetivos son: proporcionar liquidez, para apoyar necesidades de capital de trabajo, para la adquisición de insumos, refacciones, y el pago de sueldos y salarios, entre otros.

Entre las condiciones de estos créditos están: el límite máximo de financiamiento será el equivalente en pesos de 500 mil UDIS, y el plazo máximo de los créditos revolventes que otorguen los bancos comerciales será de 2 años. Nafin podrá otorgar su garantía a los bancos hasta por el 50% del monto del crédito.

#### ▫ **Financiamiento al Comercio Exterior**

Como complemento a sus programas de descuento crediticio, Nafin ofrece a empresas mexicanas financiamiento en moneda extranjera, a tasas y plazos preferenciales, a través de los siguientes instrumentos:

1. Líneas globales de crédito, para la importación de bienes y servicios, con recursos a mediano y largo plazo:
2. Líneas de comercio exterior a corto plazo, para la preexportación, exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo, entre otras.

Los plazos de crédito, en el caso de las líneas globales, pueden ser desde 180 días hasta 10 años, dependiendo del tipo de bienes y monto de la operación. Para líneas de corto plazo, varía de 90 a 180 días, según el tipo de operación a realizar.

#### • Programa de Garantías

El objetivo de este programa es facilitar a las empresas el acceso al financiamiento de inversiones en activos fijos y capital de trabajo.

Las modalidades y características de este programa en lo referente a la garantía sobre créditos, son las siguientes: serán sujetos de apoyo las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, así como empresas grandes de las ramas manufactureras prioritarias, el porcentaje máximo de garantía será del 50%, el monto máximo de los créditos garantizados será de 4.5 millones de pesos, el banco podrá solicitar la garantía correspondiente, y Nafin después de una evaluación en un plazo no mayor de 48 horas, resolverá sobre la misma.

Las modalidades y características de este programa en lo referente a la garantía sobre títulos de crédito bursátiles, son las siguientes: se apoyará a los emisores de títulos de crédito de mediano y largo plazo; el porcentaje máximo de garantía será determinado caso por caso, sin rebasar el 50%.

#### • Programa de Participación Accionaria

El objetivo de este programa es incentivar la inversión privada con la participación temporal de Nafin como socio de empresas pequeñas, medianas y grandes.

Las principales características de este programa son las siguientes: Los recursos cubrirán necesidades de capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, modernización y/o reubicación de plantas. La aportación se dará de forma directa, mediante la suscripción de acciones o indirecta a través de las SINCAS o Fondos Multinacionales. Estas

aportaciones deberán ser minoritarias y temporales, hasta por 25% del capital social de la empresa y la presencia de Nafin como accionista no podrá ser mayor de 5 años.

▫ Programa Extraordinario de Capital de Riesgo Nafin-Banca Comercial

Es un esquema a través del cual Nafin y la Banca Comercial se asocian en forma temporal y minoritaria con empresas viables, que enfrentan problemas de endeudamiento excesivo.

Las características de este programa son las siguientes:

1. Apoyar a empresas pequeñas y medianas.
2. El banco capitaliza créditos y Nafin aporta recursos frescos.
3. La aportación accionaria de Nafin no excederá de 24.5% del capital social pagado por la empresa.
4. La aportación del banco y de Nafin no superará 49% del capital social pagado de la empresa.
5. La aportación de Nafin en cada empresa tendrá un monto máximo de 65 millones de pesos.
6. Los recursos deberán ser aplicados a capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, modernización o reubicación de plantas.
7. La permanencia de Nafin en la empresa no excederá de 5 años.

▫ Servicios de Banca de Inversión

El objetivo de estos servicios es apoyar a las empresas mediante el diseño y la operación de instrumentos de mercado de dinero y capitales.

Los principales servicios de Banca de Inversión son el diseño y operación de esquemas financieros para:

1. Finanzas corporativas: proyectos de larga maduración, proyectos de infraestructura, acceso al mercado de valores y emisión de instrumentos financieros.
2. Mercado intermedio: apoyo a las empresas para captar recursos de mediano y largo plazo por medio de colocaciones de capital en el mercado de valores.
3. Mercado de dinero: inversiones en instrumentos con operaciones en directo o en reporto en el mercado de renta fija.
4. Fondos de desarrollo: promoción y apoyo al mercado de valores, a través del Fondo de Desarrollo del Mercado de Valores y el Fondo de Apoyo a Casas de Bolsa.
5. Administración y custodia de títulos: para títulos de emisiones gubernamentales y de algunas emisiones de empresas mexicanas.
6. Fusiones y adquisiciones: asesoría técnica para compañías que están en proceso de desincorporación, fusión o compra/venta; evaluación de proyectos de capital de riesgo.
7. Ventas en corto: préstamos de títulos de distintas emisoras con el objeto de darle una mayor bursatilidad a las emisoras y estabilidad al nivel general de cotización.

#### • Operaciones Internacionales

Los principales servicios financieros internacionales que se ofrecen son:

**Mercado de divisas:** transferencia de fondos a tipos de cambio competitivos a cualquier parte del mundo.

**Coberturas cambiarias:** servicio de contratos de coberturas cambiarias.

• Promoción en el exterior

La presencia de Nafin en el exterior permite difundir entre las organizaciones empresariales del extranjero, las oportunidades de negocios que ofrece nuestro país, para incentivar la inversión extranjera, y promover alianzas estratégicas y coinversiones.

Los servicios que ofrece Nafin para apoyar el desarrollo de alianzas estratégicas son para la identificación de proyectos y formalización de alianzas entre empresas mexicanas y extranjeras, a través de las siguientes modalidades: coinversión, subcontratación, licencia de fabricación, alianza comercial entre productoras, fusiones y adquisiciones.

• Servicios Fiduciarios y de Valuación y Diagnóstico

Nafin ofrece a las empresas diversos servicios fiduciarios, así como asistencia especializada en materia de valuación y diagnóstico.

Fideicomisos: fomento a la asociación empresarial, desarrollo de negocios, administración de recursos y promoción de la inversión y el ahorro.

Servicios de valuación y diagnóstico: avalúos sobre bienes muebles e inmuebles, justipreciación de renta y diagnósticos industriales.

▫ Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEM)

El objetivo del PRODEM es otorgar capacitación y asistencia técnica especializada para responder a las necesidades específicas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los apoyos que ofrece son servicios especializados de capacitación y asistencia técnica a las empresas, a través de una Red de Desarrollo Empresarial integrada por instituciones de educación media y superior, centros e institutos de investigación, expertos y firmas de consultoría, entre otros.

▫ Programa de Desarrollo de Proveedores

El objetivo de este programa es facilitar el desarrollo de una red de proveedores para las grandes empresas, favoreciendo la articulación de cadenas productivas, a través de esquemas integrales de atención que respondan a necesidades específicas tanto de las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras, como de las grandes firmas compradoras.

Entre las características de este programa podemos mencionar que Nafin actúa como enlace entre las grandes empresas y sus proveedores, para detonar oportunidades de negocios entre éstos. A través de diagnósticos técnicos practicados a los proveedores, se detectan sus necesidades en materia de financiamiento, capacitación y/o asistencia técnica y se promueve su atención, a fin de que puedan cumplir con los requerimientos técnicos exigidos por las grandes empresas compradoras.

◦ Programa de Apoyo a la Constitución y Desarrollo de Empresas Integradoras

Las empresas integradoras asocian personas físicas y/o morales de unidades productivas, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, para otorgarles servicios especializados de promoción, comercialización, compras y ventas en común, gestión tecnológica, subcontratación, consecución de financiamiento y estándares de diseño, entre otros.

Con este programa, Nafin fomenta la asociación de micro y pequeñas empresas que, dadas sus características y la creciente globalización de los mercados, son incapaces de competir en lo individual en términos de volumen de producción, precios, estándares de calidad, poniendo a su disposición toda la gama de productos y servicios institucionales.

◦ Programa de Fortalecimiento para Uniones de Crédito

Con el fin de mejorar y fortalecer la estructura financiera de las Uniones de Crédito, Nafin ha puesto a su disposición un programa de reciclaje de recursos y de líneas de liquidez, así como créditos de largo plazo para financiar el desarrollo de su infraestructura física, con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo.

Adicionalmente, para apoyar el fortalecimiento de su personal técnico y operativo, se están desarrollando cursos de capacitación en áreas como: análisis de crédito y evaluación de proyectos, administración y control de cartera, supervisión y seguimiento, marco legal y fiscal y administración de tesorería.

## APENDICE B

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), ofrece servicios financieros (crédito y garantías) a las personas físicas y empresas que participan en la actividad de comercio exterior, brindando apoyo a través de distintas Instituciones Financieras Intermediarias, que tengan línea de crédito vigente con Bancomext, considerando elegibles a las empresas de los sectores de manufacturas, servicios, minero-metalúrgico, agropecuario, agroindustrial, pesca y turismo<sup>1</sup>.

Bancomext también participa como institución de primer piso, sujeto a que la empresa cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos:

1. Contar con experiencia exportadora.
2. Tener una estructura financiera sana.
3. Documentar la operación comercial en forma que posibilite obtener recursos del exterior.
4. Cumplir con la política de garantías de la institución.

Las personas físicas o morales susceptibles de recibir apoyo son aquellas que estando constituidas conforme a las leyes mexicanas, e independientemente de su tamaño, cuentan con productos o servicios exportables y que participan directa o indirectamente en actividades de exportación.

Los productos exportables sujetos de apoyo son aquellos bienes no petroleros que tengan un Grado de Integración Nacional (GIN) mínimo del 30%, respecto de su costo directo de producción. En el caso de servicios, éstos deben generar un Ingreso Neto de Divisas (IND) mínimo de 30%, con respecto al valor total del proyecto.

---

<sup>1</sup> Productos Financieros de Apoyo al Comercio Exterior. Bancomext.

Los apoyos se otorgan en dólares (EUA) a exportadores directos y en Moneda Nacional a exportadores indirectos (proveedor del exportador final).

Los plazos de los créditos se determinan en función de la vida de los proyectos, la duración de los procesos productivos o según las condiciones pactadas con los compradores internacionales.

Las tasa de interés aplicables serán las que determine Bancomext, más la comisión de intermediación de la Institución Financiera Intermediaria.

La institución apoya operaciones de exportación e importación otorgando recursos por medio de sus esquemas de:

#### **1. Pre-exportación**

**Objeto:** Ofrecer a las empresas el capital de trabajo requerido durante el ciclo productivo de los bienes y servicios de exportación directa o indirecta.

**Beneficiarios:** Exportadores directos e indirectos.

**Destino de los recursos:**

a) **Ciclo productivo.-** Financiar los gastos de producción, acopio, mantenimiento de existencias de materias primas o bienes terminados, así como los inherentes a la prestación de servicios.

b) **Importación de insumos.-** Materias primas, partes, componentes, empaques, embalajes, refacciones y materiales auxiliares que se incorporan a bienes de exportación directa o indirecta.

c) Acciones de promoción.- Se apoyan actividades de comercialización como participación en misiones comerciales al extranjero, campañas de publicidad en el exterior, fabricación y envío de muestras, estudios de mercado para proyectos de exportación, capacitación en gestión empresarial y comercio exterior, asesoría nacional y extranjera, registros de marcas, patentes y acciones para el cumplimiento de normas técnicas o de calidad en países de destino, así como la organización de ferias "Femex".

## 2. Ventas de Exportación

**Objeto:** Ofrecer a las empresas el capital de trabajo requerido durante el plazo de recuperación del importe de su factura por exportaciones directas o indirectas.

**Beneficiarios:** Exportadores directos e indirectos.

El apoyo se otorga hasta por el 100% de los requerimientos, con base en la aceptación bancaria, la carta de crédito, o bien, el paquete de facturas del mes anterior.

## 3. Proyectos de Inversión

**Objeto:** Financiar proyectos altamente generadores de divisas, en los siguientes casos:

- Construcción, equipamiento, ampliación, modernización, desconcentración, reubicación o adquisición de instalaciones productivas.
- Desarrollo tecnológico y diseño.
- Desarrollos inmobiliarios industriales y de servicios.
- Adquisición de equipo y sistemas de cómputo.

**Beneficiarios:** Exportadores directos e indirectos.

El apoyo se otorga hasta por un máximo de 25 millones de dólares, o considerando el 70% del valor total del proyecto, debiendo el 30% restante ser aportado con recursos de los propios inversionistas, además de evidenciar que cuentan con el capital de trabajo inicial para operar el proyecto.

#### **4. Unidades de Equipo Importadas**

**Objeto:** Apoyar el equipamiento y modernización de las empresas mexicanas, mediante las importaciones de maquinaria y equipo proveniente de los EUA y otros países.

**Beneficiarios:** Empresas de los sectores apoyables por Bancomext.

**Destino de los recursos:**

a) Importaciones de los EUA.- Se apoyan las adquisiciones de maquinaria y equipo cuyo pago se haya pactado con financiamiento de las líneas de crédito de importación:

a.1) Garantizadas por el Eximbank, en cuyo caso se apoya la adquisición de unidades nuevas o usadas con un grado mínimo de integración de ese país del 50%, bajo las modalidades de:

- Reembolso de facturas, cuando el conocimiento de embarque tenga una antigüedad de hasta 150 días; o bien,
- Desembolso, a través de Carta de Crédito Comercial Irrevocable (CCI).

a.2) Contratadas por Bancomext con instituciones financieras internacionales al amparo de las cuales los bancos mexicanos establecen directamente la CCI.

b) Importaciones de otros países.- Se apoyan las adquisiciones de maquinaria y equipo nuevos, cuyo pago se haya pactado con financiamiento de las líneas de importación garantizadas por los Eximbanks de los países correspondientes, bajo la modalidad de desembolso a través de CCI.

El apoyo se otorga hasta por el 85% del valor factura, con base en la propia factura y el conocimiento de embarque, en la modalidad de reembolso; y contra la CCI en la modalidad desembolso. Tratándose de importaciones de los EUA el monto mínimo y máximo por operación es de 50 mil y 5 millones de dólares, respectivamente. En el caso de otros países, según las condiciones de la fuente de recursos.

#### 5. Importación de Productos Básicos

**Objeto:** Financiar la importación de productos básicos provenientes de Estados Unidos y Canadá.

**Beneficiarios:** Empresas importadoras.

**Destino.-** Adquisición de productos básicos (granos y oleaginosas) de EUA y Canadá a través de las líneas de crédito de importación garantizadas por la Commodity Credit Corporation (CCC) y la Export Development Corporation (EDC).

Se apoya el 100% de los requerimientos, con un monto mínimo por operación de 100 mil dólares y de 50 mil dólares por embarque.

## 6. Consolidación Financiera

**Objeto:** Apoyar el fortalecimiento de la estructura financiera de las empresas mexicanas.

**Beneficiarios:** Exportadores directos e indirectos.

**Destino.-** Consolidación de pasivos de corto, mediano o largo plazo, derivados de operaciones descontadas en Bancomext o apoyadas con recursos propios de la banca comercial.

Se apoya hasta el 100% del valor de los pasivos, incluyendo intereses ordinarios devengados a la fecha de autorización del crédito, sin incluir penas moratorias.

## 7. Esquema de Garantías

**Objeto:** Apoyar a los exportadores mexicanos a reducir la incertidumbre y los riesgos en operaciones comerciales con el extranjero, contribuyendo a la diversificación de sus mercados de destino.

**Beneficiarios:** Exportadores directos.

a) **Garantía de Pre-embarque.** Garantiza al exportador de productos manufacturados contra la falta de pago derivada de los riesgos de tipo político y catastrófico del país del importador, a los que se encuentra expuesto durante su proceso productivo.

b) **Garantía de Post-embarque.** Garantiza al exportador contra la falta de pago derivada de los riesgos de tipo político, catastrófico y/o extraordinario del país del importador, a los que se encuentra expuesto durante la fase de venta al exterior.

c) **Garantía de Pre-entrega.** Garantiza al exportador contra la falta de pago derivada de los riesgos de tipo político y catastrófico del país del importador, a los que se encuentra expuesto durante la fase de pre-entrega o ejecución de los proyectos o servicios.

d) **Garantía de Post-entrega.** Garantiza al exportador contra la falta de pago derivada de los riesgos de tipo político, catastrófico y/o extraordinario del país del importador, a los que se encuentra expuesto durante la fase de estimación de avance o certificación de la obra.

e) **Garantías Contractuales.** Estas garantías se emiten por cuenta del exportador y permiten garantizar a los importadores contra los incumplimientos en que incurra el exportador; o bien, garantizan al propio exportador cualquier depósito que haya efectuado con motivo de su participación en una licitación internacional.

En términos generales la cobertura que ofrecen estas garantías es de hasta un 90% de la base garantizable (monto sobre el que se otorga la garantía).