



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CAUSAS DE MORTANDAD DE LAS  
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
C O N T A B L E  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N :  
AGUILAR ZARATE MA. CLAUDIA  
HERNANDEZ ESPITIA SONIA LAURA**

ASESOR DEL SEMINARIO: DRA. ARACELI JURADO ARELLANO

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1992



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.

## **DEDICATORIA**

### ***A DIOS***

Por habernos permitido cumplir con una meta más en nuestra vida.

### ***A NUESTROS PADRES***

Porque gracias a su apoyo, amor y comprensión pudimos concluir con la licenciatura que es la herencia mas valiosa que pudieron darnos.

### ***A LA UNIVERSIDAD***

Por la valiosa enseñanza de todos nuestros profesores, y por tener la oportunidad de haber asistido a ella.

### ***A LA DRA. ARACELI JURADO ARELLANO***

Porque gracias a ella se elaboró este estudio contando siempre con su paciencia, sencillez y sus valiosos conocimientos.

**A nuestros amigos y a todas las personas** que colaboraron para realizar esta tesis, por sus comentarios y su ayuda en la realización de su terminación, muchas gracias.

# ÍNDICE

## CAUSAS DE MORTANDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

### PROLOGO

### INTRODUCCIÓN

### ABREVIATURAS

### CAPITULO I. SITUACIÓN ACTUAL EN MÉXICO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1.	Definición de Empresa.....	1
1.2.	Definición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	2
1.3.	Antecedentes Históricos.....	3
1.4.	Aspectos Generales.....	10
1.5.	Características.....	20

### CAPITULO II. FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL FUNCIONAMIENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

2.1.	Aspectos Económicos.....	23
2.1.1.	La Economía de los países en vías de desarrollo.....	23
2.1.2.	Comportamiento de la economía mexicana.....	30
2.1.2.1	Inflación.....	31
2.1.2.2.	Deflación.....	34
2.1.2.3.	Devaluación.....	35
2.1.2.4.	Recesión.....	36
2.1.2.5.	La política económica, los déficit y la Deuda Pública.....	38
2.1.2.6.	Paridad peso-dólar.....	49
2.2.	Mercado.....	55

2.2.1.	Cambios en las cadenas productivas.....	55
2.2.2.	Requerimientos crecientes .....	56
2.2.3.	Largos Plazos de cobranza.....	58
2.3.	Aspectos Financieros .....	59
2.3.1.	Fuentes de financiamiento externas.....	59
2.3.2.	Requisitos y actitud de los bancos.....	83
2.3.3.	Escasez y costo de los créditos.....	85
2.4.	Fiscalidad o Política Legal.....	89

### CAPITULO III. FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

3.1.	Dirección y Administración.....	103
3.2.	Ausencia de un control interno eficiente.....	104
3.3.	Crecimiento de la empresa a un ritmo insostenible.....	105
3.4.	Mala planeación de los costos.....	106
3.5.	Problemas en las operaciones.....	110
3.6.	Desconocimiento del mercado competitivo y aplicación de estrategias de mercado.....	113
3.7.	Inversiones improductivas.....	117
3.8.	Falta de mentalidad empresarial.....	117
3.9.	Ausencia de personal especializado.....	118
3.10.	Abastecimiento costoso.....	120
3.11.	Fuentes de financiamiento internas.....	121

### CAPITULO IV. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS EXTERNAS. PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

4.1.	Empresas Integradoras.....	130
4.1.1.	Funciones que realiza.....	131
4.1.2.	Apoyos Institucionales con que cuenta una Empresa Integradora.....	133
4.1.2.1.	Fiscales.....	133
4.1.2.2.	Financieros.....	134
4.1.2.3.	Fomento a las exportaciones.....	136
4.1.2.4.	Administrativos.....	136
4.1.2.5.	Requisitos para inscribirse en el Registro Nacional de Empresas.....	139
4.1.3.	Programa de Apoyo a Empresas Integradoras.....	141
4.1.4.	Unidad de transferencia Tecnológica.....	149
4.1.5.	Premio Nacional de Calidad.....	150

4.1.5.1.	Programa de Promoción a la Competitiva Empresarial.....	151
4.1.5.2.	Medidas Financieras.....	151
4.1.5.3.	Compras Gubernamentales.....	151
4.2.	Análisis Financiero.....	152
4.3.	Cambios en el Mercado.....	156
4.4.	Tramites Burocráticos.....	160

## CAPITULO V. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS INTERNAS PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

5.1.	Perspectivas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	176
5.2.	Propuestas para mejorar el funcionamiento.....	177
5.3.	La planeación como Herramienta Básica.....	182
5.3.1.	La planeación en el área de ventas.....	183
5.3.2.	La planeación en el área de producción.....	184
5.3.3.	La planeación estratégica.....	189
5.4.	Herramientas para Implantar un programa de calidad en el servicio.....	212

CONCLUSIÓN.....	234
-----------------	-----

## BIBLIOGRAFÍA.

## PROLOGO

**Debido a la debilitada actividad económica en la que se encuentra nuestro país es imperiosa la necesidad de que se propongan elementos innovadores en la instrumentación de la Política Económica y la reforma estructural en nuestro País.**

Ya que los obstáculos a los que se enfrentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas están llegando a empobrecer su desarrollo y aun más su sobrevivencia. Además, es un tema poco comprendido, ya que existe una gran escasez de estudios sobre este sector en particular en torno al cual se externan con cierta facilidad opiniones poco sustentadas.

La presente Administración ha mencionado que el apoyo a estas Empresas será una de sus prioridades, por lo cual es importante que los apoyos que se diseñen estén orientados en la Dirección mas adecuada .

Estos aspectos son los que motivaron a realizar este trabajo, que esperamos sea una herramienta útil que complemente los conocimientos de todos aquellos Inversionistas que conforman este grupo de Empresas.

## INTRODUCCIÓN

El momento actual en que vive el país, y las circunstancias internas y externas, demandan un cambio de actitud tanto a nivel individual como colectivo, existen crisis en todos los campos: moral, social, político y económico, crisis que favorecen definitivamente la tarea de emprender un esfuerzo que por su contenido y alcance puedan visualizarse como una oportunidad de coyuntura que significa la posibilidad de llevar a cabo el cambio histórico que México requiere.

En el ambiente de modernización, que ha presentado la Economía del País, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas cobran gran importancia y se hace necesario un mayor conocimiento de la amplia gama de servicios que estos ofrecen al público usuario.

Los principales objetivos que perseguimos en la elaboración del presente trabajo se puede resumir en los tres puntos siguientes:

- 1.- Conocer la evolución de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, especialmente en los años recientes.
- 2.- Conocer los factores externos e internos que afectan el funcionamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- 3.- Conocer las alternativas de financiamiento, externas e internas así como las no financieras existentes.



Inicialmente presentamos los antecedentes en la trayectoria mexicana de las primeras formas en que se fueron integrando, y se siguen integrando estas empresas, mostrando una gráfica de la estructura actual en el sistema económico mexicano.

Con respecto a los factores externos e internos que afectan el funcionamiento de estas, detallamos los principales factores que atraviesan actualmente, ya que no existe una Causa Única de Muerte de estas empresas aunque se puede hablar de "Familias de Causas". Algunas de estas causas tienen que ver con la estructura misma de la empresa; tanto en lo que toca al pequeño tamaño de la empresa como en lo referente al modo como se dirige y administra la empresa. Por otro lado hay causas que se encuentran en el entorno de la empresa entre las cuales hay aspectos de mercado, financieros y otros que tienen que ver con sus relaciones con el gobierno y los gremios empresariales.

Por último hablamos del planteamiento de alternativas externas e internas las cuales tienen como objetivo principal hacerlas más competitivas al frente de los mercados internacionales y con expectativas de crecimiento.

## **ABREVIATURAS**

<b>Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.</b>	<b>MYPES</b>
<b>Producto Interno Bruto.</b>	<b>PIB</b>
<b>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.</b>	<b>SECOFI</b>
<b>Bonos de la Tesorería de la Federación.</b>	<b>TESOBONOS</b>
<b>Acuerdo de Apoyo Inmediato a Deudores.</b>	<b>ADE</b>
<b>Unidades de Inversión.</b>	<b>UDIs</b>
<b>Certificados de la Tesorería.</b>	<b>CETES</b>
<b>Comisión Nacional Bancaria.</b>	<b>C.N.B.</b>
<b>Comisión Nacional de Valores.</b>	<b>C.N.V.</b>
<b>Secretaría de Hacienda y Crédito público.</b>	<b>S.H Y C.P.</b>
<b>Nacional Financiera.</b>	<b>NAFIN</b>
<b>Cámara Nacional de la Industria de la Transformación</b>	<b>CANACINTRA</b>
<b>Tratado de Libre Comercio.</b>	<b>TLC</b>

**CAPITULO I**

**SITUACION ACTUAL EN MEXICO  
DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

## 1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

Es una Entidad económica destinada a producir bienes o servicios, venderlos y obtener un beneficio. La Ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.<sup>(1)</sup>

Las MYPES se definen como formas específicas de organización económica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades en un sector de actividades determinado y en un mercado de consumidores. En los distintos países los criterios para esta definición varían según el número de trabajadores, volumen de negocios, total de activos y el grado de independencia. <sup>(2)</sup>

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia. Como Administrar pequeñas y medianas empresas.

<sup>2</sup> Encuesta "INEGI-NAFIN" Radiografía de las microempresas foro para el desarrollo de la empresa México-NAFIN, Febrero 1993 pág. 9y 10.

## 1.2. DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

### MICROEMPRESAS

Son los pequeños negocios (en cualesquiera de los cuatro sectores de actividad económica: manufactura, construcción, comercio y servicio) que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual, es decir, hasta \$900,000 y que tienen de 1 a 15 empleados como máximo. (1,3)

### PEQUEÑAS EMPRESAS

Son las Empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (zona A) a 1,115 salarios por ventas anuales, es decir, se considera dentro de este estrato a todas aquellas empresas cuyas ventas sean hasta \$9,000,000 y tengan de 16 a 100 empleados. (1,4)

<sup>3</sup> Diario Oficial de la Federación. Diciembre 3, 1993 pág. 14.

<sup>4</sup> Encuesta INEGI-NAFIN 1993 pág. 11

<sup>5</sup> Ídem 3 y 4

## MEDIANAS EMPRESAS

Son las Empresas que manejan un volumen anual de ventas de 1,116 a 2,010 salarios mínimos anuales es decir, sus ventas no exceden de \$20,000,000 y su personal varía de 101 a 250 empleados.<sup>(\*)</sup>

### 1.3. ANTECEDENTES HISTORICOS.

El proceso de industrialización en nuestro País comienza durante la época porfirista, el cual fue muy bajo debido a que la actividad principal durante esa época fue la agricultura de exportación, y se fomentaba poco la industria. El modelo de crecimiento que siguió México durante el porfiriato se conoce como modelo "hacia afuera".

El modelo de crecimiento "hacia afuera" basaba el desarrollo económico del país en la producción para el mercado externo; es decir, se apoyaba en la producción agropecuaria sobre todo para exportación.

Después del movimiento armado de 1910, vino un período de ajuste en el cual se va formando el nuevo Estado en donde la Industria aún no es la actividad fundamental debido a la oligarquía terrateniente.

---

\* ídem 3 y 4

Sin embargo, la crisis de 1929 hace que México se viera en la necesidad de seguir un modelo de crecimiento "hacia adentro", porque las necesidades del país ya no eran satisfechas debido a la drástica disminución de bienes procedentes del mercado exterior, de modo que se tuvieron que producir internamente dichos bienes. A este proceso de industrialización se le conoce como sustitución de importaciones, que consiste en producir los bienes industriales que antes importábamos y que el mercado externo no nos surte.

Durante el periodo de 1921 a 1939 la industrialización sigue un desarrollo industrial espontáneo, basado en el aumento de la demanda interna y en la integración del mercado nacional; la producción se realiza en empresas pequeñas y artesanales de poco capital, y se producen bienes de consumo no duraderos.

Uno de los rasgos principales del proceso de industrialización en México, ha sido el de centrar la atención en el desarrollo de grandes inversiones estatales y privadas, nacionales y extranjeras, a través de la instalación y modernización de las plantas productivas. Lo anterior se observa sobre todo a partir de la postguerra, con la entrada masiva de grandes empresas transnacionales, introductoras de nuevas técnicas y métodos de administración, que elevan la productividad y muestran mayor capacidad para emprender proyectos de gran importancia en las ramas más dinámicas de la economía nacional.

La penetración de dichas empresas en México se ha desarrollado en forma compleja y contradictoria, puesto que al mismo tiempo que se aceleró el crecimiento se fueron creando

obstáculos y desequilibrios que irían limitando este proceso de industrialización: Segmentación excesiva de mercados, drenaje de recursos al exterior, dependencia tecnológica y desproporcionada protección hacia un pequeño número de empresas, esto implicó que el papel e importancia de un gran número de pequeñas y medianas empresas nacionales, en el desarrollo económico del país no se valorara en toda su extensión.

Al inicio de la década de los setenta se dió un desarrollo mundial de empresas gigantescas de los países industrializados, con una gran capacidad de inversión y de desarrollo tecnológico, lo cual provocaría el hecho de que países como el nuestro, con baja capacidad industrial, se mostraran incapaces de crear un sistema productivo nacional y quedarán condicionados en su proceso de desarrollo a orientar su industria en función a las grandes empresas del exterior, fenómeno que se agudiza a partir de la segunda guerra mundial en donde influye el hecho tanto de la destrucción de las economías europeas como la reorientación de la producción norteamericana durante y después del conflicto.

Esto hizo que México creara un proceso industrial basado en la intensificación de la política de sustitución de Importaciones que favoreció junto al desarrollo y fortalecimiento de grandes empresas nacionales y extranjeras, la expansión de un gran número de pequeñas y medianas empresas con baja inversión, las cuales girarían en buena medida en función del desarrollo de las primeras.



Durante esta década las empresas transnacionales tuvieron una gran participación en tres de las cuatro industrias de mayor dinamismo en ese periodo: Automotriz., maquinaria no eléctrica, aparatos eléctricos y en la industria química.

El Estado, por su parte se dedica a los sectores de transporte, metálica básica y fertilizantes, promoviendo y orientando el desarrollo industrial. Es promotor de grandes obras de infraestructura leyes e incentivos fiscales a favor de la industrialización, organización del sector laboral y desarrolla el sistema financiero

Esta década se caracterizó por el gran flujo de inversión extranjera que originó la creación de las grandes empresas nacionales y privada, que junto con las extranjeras marcarían la dirección que tomaría este proceso. Simultáneamente, surgieron en todas las áreas económicas y regionales del país una multitud de las MYPES, que fueron orientando su producción como industrias de apoyo tanto para realizar pequeñas partes del proceso productivo de las grandes empresas (maquiladoras) como para producir o reparar cierto tipo de maquinaria, equipo y accesorios necesarios para surtir las demandas regionales en las zonas donde se fueron ubicando.

A partir de la década de los setenta, al irse agudizando la crisis internacional, el crecimiento industrial fue perdiendo dinamismo en ciertas ramas, acelerándose en otra, lo que pone al descubierto el agotamiento paulatino de las etapas de sustitución de importaciones tradicionales, bienes de consumo no durable, algunos durables e intermedios sencillos para encarar la sustitución de materias primas industriales de alta tecnología y principalmente bienes

de capital en donde se fue concentrando la gran industria. A partir de aquí, la política estatal insistiría, en orientar de manera selectiva una parte de las manufacturas hacia los mercados de exportación.

En 1975 aproximadamente el 31% de empresas extranjeras controlaban la producción manufacturera nacional, centrando su desarrollo en las ramas más dinámicas, productoras de bienes durables y de capital. Junto a éstas, los grandes grupos privados nacionales se orientarían hacia las líneas de producción final tradicional, en tanto las empresas estatales nacionales se refuerzan en ramas productoras de insumos de uso generalizado.

Se trata de un proceso de expansión para la gran industria que se intensifica a fines de los setenta con el auge petrolero y los préstamos del exterior. Se da un gran número de fusiones entre la inversión nacional y la extranjera a la vez que un buen número de industrias pequeñas pero mayormente medianas, fueron compradas por las grandes. Esta tendencia propició un descenso en la participación de las MYPES, en el PIB manufacturero, del 62% en 1970 al 54% en 1980.

Con la caída internacional de los precios del petróleo, las grandes empresas del país, públicas y privadas, ponen al descubierto su falta de liquidez y su enorme dependencia financiera y tecnológica hacia el exterior, situación que las hace aplicar sistemas de racionalización en su producción que incluyeron el cierre total o parcial de algunas de ellas, afectando a un importante número de trabajadores que pasaron a incrementar las filas del desempleo.

Sin embargo, es aquí donde las MYPES, han mostrado su capacidad para enfrentar la situación, aportando bienes de consumo generalizado a la población, impulsando el desarrollo regional, creando múltiples oportunidades de empleo, fomentando el desarrollo empresarial y contrarrestando la concentración geográfica de la industria. Actualmente, la industria atraviesa por un severo periodo de ajuste, desde 1982 se ha manifestado un estancamiento en sus niveles de actividad, este hecho remarcó la necesidad de incorporar cambios, sobre todo, en aquellas áreas que tradicionalmente habían estado protegidas de los efectos de la competencia internacional.

El ingreso de México al GATT y la acelerada desgravación arancelaria hizo que se tuviera una apertura comercial sin el respaldo de una política de fomento industrial que facilitara enfrentar eficientemente la competencia internacional. Ante esta política de apertura comercial iniciada en el país y por las condiciones de la globalización de la economía, las MYPES, se han visto seriamente afectadas, orillándolas a su desaparición.

Este sector de empresas enfrentan severos problemas en la actualidad, ya que tienen problemas de pasivos, acumulación de inventarios y falta de financiamiento para su expansión. El sector financiero no las apoya, ya que ofrecen pocas garantías y falsean información financiera, lo que les cierra las puertas a recursos frescos del sector financiero. En comparación con las grandes empresas, las MYPES, no pueden instrumentar otros mecanismos de financiamiento como podrían ser la solicitud de créditos en moneda extranjera o la colocación de acciones.

Históricamente tras el agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones y el surgimiento del modelo secundario exportador fue necesario que la planta productiva de México sufriera un cambio, es decir, orientarla para que tuviera vocación exportadora y se volviera más competitiva, quitándoles algunas trabas burocráticas y desregulando algunas de sus principales actividades. Ante esta situación las MYPES, tienen que ajustarse a las nuevas políticas y aunque el gobierno las apoya, no todas pueden sobrevivir al embate de la apertura, ya que no todas tuvieron el tiempo para modernizar su planta productiva para ser competitivas en tecnología y mano de obra, lo que provoca el cierre de algunas de éstas, pues entraron a México productos de mayor calidad y bajo precio, y aunque no en todos los casos fueron de calidad, si lo fueron en precio. Pues los mercados internacionales que operan con frecuencia a través de competencia desleal, vía precios "dumping", motivaron que en menos de 10 años se destruyeran una buena parte de las empresas fabriles Pequeñas y Medianas en los productos básicos, pero también en sectores dinámicos como la industria de autopartes, algunos sectores de la industria química y buena parte de la ya debilitada industria de bienes de capital.

Podemos decir que el empresariado mexicano durante la instrumentación de las políticas de industrialización ha sido protegido por el gobierno de la competencia exterior utilizando, principalmente políticas impositivas y de exención de impuestos, lo que degeneró en que la industria mexicana se convirtiera en dependiente es por ello que no crecían y que sólo se dedicaban a satisfacer el mercado interno con precios altos y subsidiados. Es así que la MYPES,

han tenido varias desventajas como la idiosincrasia de nuestro pueblo, las reglamentaciones gubernamentales y la mentalidad de los pequeños empresarios nacionales.

Este tipo de Empresas abarcan una gran variedad de negocios, desde aquel en que el propietario es el mismo la empresa, sin embargo, son las medianas empresas las que muestran características de organización, con equipos humanos que operan en las áreas de distribución y coordinación del trabajo con el mismo objetivo. Las MYPES, son de vital importancia para México, ya que son las mas aptas para generar empleos, agregar valor al producto, radicarse en distintos puntos de la provincia, asimilar tecnologías nacionales y desarrollar las habilidades y calificaciones de los trabajadores nacionales, todo lo cual refuerza la independencia económica del país y motiva el crecimiento y desarrollo económico del mismo.

#### 1.4. ASPECTOS GENERALES.

Si bien, el desempeño económico general alcanzado resulta importante en comparación con el estancamiento de las economías durante la "década perdida" de los ochenta, las reformas estructurales que la propiciaron aún no se traducen en resultados efectivos en la lucha contra la pobreza, el desempleo, el reducido poder adquisitivo de la población y la desigualdad en la distribución del ingreso, postergándose de esta manera el desarrollo económico con equidad social.

La ausencia de políticas eficaces a problemas concretos como los señalados imponen retos impostergables a la Nación. No obstante ello, es destacable que un importante segmento de

la población apelando a su iniciativa, inventiva y empuje, continúa desplegando enormes esfuerzos para insertarse en las actividades económicas de manera formal o informal. Este es el caso del sector de las MYPES.

Este estrato empresarial dispone de un enorme potencial para coadyuvar no sólo al desarrollo económico y social de los países, sino a que éste se desenvuelva de una manera equitativa y sostenida. En efecto, las actividades de las MYPES, se caracterizan por ser altamente demandantes de mano de obra, requieren de niveles bajos de capital por trabajador y muestran una baja proporción al consumo de las divisas para insumo y bienes de capital. Además, por su propia estructura y funcionalidad, se adaptan fácilmente a los cambiantes contextos económicos-nacionales y facilita una mejor distribución del ingreso a los segmentos mas desposeídos de la población.

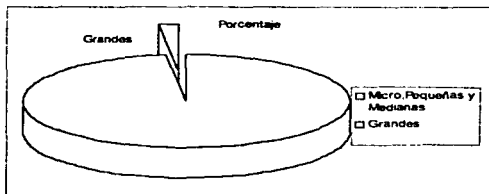
A pesar de las enormes ventajas y posibilidades que tiene este sector empresarial para lograr su desarrollo y contribuir con ello a solucionar los problemas económicos, aún enfrenta en mayor o menor medida, por sus propias características o por las imperfecciones del mercado de varias restricciones tales como la falta de financiamiento de garantías que sustenten su demanda de créditos, la carencia de asistencia técnica, de programas de adiestramiento, y de gestión empresarial, entre otras.

## a) IMPORTANCIA ECONÓMICA

Las MYPES, constituyen hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país, a continuación se señalan algunos aspectos que brindan una perspectiva de ésta situación:

### Numero de empresas

De un total de 2.186,655 empresas que existen en el país, el 99% son MYPES, y sólo el 1% pertenecen al grupo de las grandes . (7)



<sup>7</sup> El mercado de valores Núm. 11 NAFIN, Nov. de 1995, Pág. 37

El total de empresas Micro, Pequeñas y Medianas equivale a 2,181,567\*, de las cuales el 94.8% son micro, 4.7% pequeñas y 0.5% medianas. (\*)



\* Se tomaron en cuenta las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores: manufactura, construcción, comercio y servicios (excluyendo los servicios financieros).

### **Generación de empleo.**

En México, las MYPES, absorben más de la mitad de la mano de obra. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más las grandes empresas con la correspondiente reducción de personal.

Del total de 8,910,991 empleados ocupados, correspondió el 42.8% a los establecimientos micro, el 20.4% a los pequeños, el 12.3% a los medianos y el 24.5% a los grandes. (\*). La gran empresa se inclina más por la utilización intensiva de tecnología, eliminando así la dificultad de tratar con un gran número de trabajadores que carecen de experiencia y especialización.

\* Idem 4

\* Idem 4



Existen ramas de la industria en que los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva, en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por lo mismo el índice de ocupación relativamente bajo. En las MYPES, es más fácil reemplazar el factor capital (tecnología) por mano de obra con resultados positivos en la economía y la calidad. Es decir, en las MYPES, se puede utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, contribuyendo de manera más efectiva a la solución del problema de desempleo.

Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, las MYPES, cumplen la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas; así tenemos que multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas. ( ya sea por la falta de preparación o por cualquier otra circunstancia), encuentran la oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.

Así mismo, se puede citar el caso de personas mayores de 45 años, o las que tienen defectos físicos o aquéllas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo, y adicionalmente se ocupan en una de estas empresas.

#### **Participación en la producción y abastecimiento nacional**

Las empresas en México se encuentran estratificadas en tres grandes sectores productivos, que son:

- Sector Manufacturero
- Sector Comercio
- Sector Servicios

**NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO. (1)**

**Sector Manufacturero**

<b>SECTORES</b>	<b>No. de Establecimientos a 1993</b>	<b>Personal ocupado a Junio de 1994.</b>
Microempresas	239088	600793
Pequeña Empresa	19889	582046
Mediana Empresa	3986	496412
Grandes	3070	1495204

**Sector Comercio**

<b>SECTORES</b>	<b>No. de Establecimientos a 1993</b>	<b>Personal ocupado a Junio de 1994.</b>
Microempresas	1144537	1789752
Pequeña Empresa	56598	584444
Mediana Empresa	6285	298214
Grandes	1359	297376

<sup>10</sup> Idem 4

### Sector Servicios

<b>SECTORES</b>	<b>No. de Establecimientos a 1993</b>	<b>Personal ocupado a Junio de 1994.</b>
Microempresas	684366	1427295
Pequeña Empresa	24671	648600
Mediana Empresa	2147	300585
Grandes	659	390270

Como puede observarse, las estadísticas relativas a estos sectores indican que el sector manufacturero representa el 12% del total de los establecimientos, el de servicios 33% y el sector comercio 55% respectivamente.

Del mismo modo, de las MYPES, el 55% son empresas dedicadas al comercio, el 33% a los servicios, y el 12% al sector manufacturero.

#### **Contribución a la expansión económica del país.**

Hablando particularmente de las Micro y pequeña Empresa, ésta proporciona salidas productivas para el talento y las energías de personas emprendedoras e independientes y brinda la oportunidad a cualquier persona de cualquier condición, para integrarse al ámbito empresarial; debido a esta facilidad se inician anualmente muchos negocios, miles de pequeñas empresas que

compiten entre sí en su afán de salir adelante. Muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten.

Las MYPES, han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica del país; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.

### **Innovación**

Las MYPES, ofrece el campo experimental en donde se genera con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

### **Complementa la producción**

Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En éste caso tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar; por ejemplo, cuando las demandas totales son en pequeña escala o cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en reducida cantidad, pero les resulta incosteable fabricarlas ellas mismas. En estos casos la Micro y Pequeña Empresa se integra perfectamente con las grandes empresas, pues en vez de competir la complementa.

## **IMPORTANCIA SOCIAL**

### **Facilita una mejor distribución del ingreso de los segmentos bajos de la población.**

Las MYPES, contribuyen a incorporar a desocupados o semiocupados a la fuerza productiva del país, dotándolos de capacidad de compra de bienes adquiridos, a través de sus salarios. Las MYPES, contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

### **Capacita la fuerza de trabajo.**

Las MYPES, constituye una escuela práctica de gran valor nacional para formar empresarios, administradores y técnicos (bien provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la Micro y Pequeña Empresa tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando. Lo anterior no sucede en la gran empresa, donde ya se requiere de especialización de técnicas y de gran experiencia y donde una mala decisión puede costarle a la empresa grandes pérdidas de capital.

Las MYPES, son importantes por el número de establecimientos, por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen, por el empleo que generan y por la capacidad de compra que brindan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios

Por lo anterior, las MYPES, constituyen un terreno al que es necesario aportar ayuda y estímulo, con el fin de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas económicas, esperanzas truncadas, y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas

#### **Integración de la familia en el trabajo**

En México, la gran mayoría de las empresas Micro y Pequeñas son familiares. Este tipo de empresas son piedra angular sobre la que se ha basado el desarrollo primario de los negocios, y esto ha contribuido al desarrollo económico de las familias y como consecuencia al bienestar de sus miembros.

Bajo este esquema, las MYPES, son importantes socialmente porque logran ocupar a miembros de la familia que estando desempleados o económicamente inactivos (hijos-estudiantes, Madre-ama de casa, jubilados, etc.) se integran a un negocio que por sus características y carencias requiere del esfuerzo conjunto y del sacrificio personal de cada uno de los miembros de la familia. Además, brinda a los integrantes de la familia la posibilidad de percibir ingresos que les permitan

sostenerse y crear un patrimonio futuro. Por otra parte, crea una actitud solidaria y participativa entre padres, hijos y demás parientes, porque al tener como objetivo el crecimiento y buen desempeño de la empresa, existe entre ellos una mayor comunicación, colaboración e interacción para resolver las diferentes situaciones que se les presenten.

## **1.5. CARACTERÍSTICAS**

El desarrollo que en México se ha alcanzado durante las últimas décadas, se ha apoyado en la consolidación y aportación de la industria de las MYPES, que por sus características operativas destacan como un núcleo indispensable para el avance de nuestro país, hacia la conformación de un aparato productivo integrado que lo haga más competitivo y depender menos del exterior.

Por ello, es conveniente destacar las características generales sobre las actividades económicas donde se encuentran:

- En México, este sector genera el mayor número de empleos por unidad de inversión, no obstante que es bajo el número de empleados por cada empresa. La gran mayoría de éstos establecimientos está en la industria de transformación que concentra la mayor proporción de empleos.
- Utilizan tecnologías y maquinaria con cierto rezago tecnológico. Su tecnología es rudimentaria o artesanal. Esta situación responde tanto a su capacidad económica-financiera, como al segmento del mercado que cubren, mismo que no les exige una

calidad normalizada, es decir, no hay una vocación para la asimilación o adaptación de nuevas tecnologías y procesos.

- Cuentan con gran flexibilidad para responder a los cambios que se producen en el mercado interno
- El tamaño de las industrias de este sector permite el aprovechamiento racional de los recursos de una región cuya explotación resultaría incoasteable para la gran industria, debido a su magnitud y al tipo de tecnología utilizada.
- Las MYPES, son de carácter nacional, pues casi toda la inversión de este sector es de capital mexicano, con lo que se deduce su escasa dependencia del exterior.
- Tiene poca o nula experiencia en el mercado externo, debido entre otras cosas, al bajo volumen de producción, la calidad de sus productos y desconocimiento de mecanismos para exportación. Pese a ello, representa un sector potencial para incrementar las exportaciones de la industria manufacturera
- Las MYPES, no tienen gran acceso a un mercado de exportación, mismo que les exige una mayor competitividad en precios y calidad del producto. Aspectos que no pueden ser cubiertos cuando se tiene una capacidad instalada sub-utilizada y no se cuenta con una mano de obra capacitada
- Las actividades de las MYPES, se concentran fundamentalmente en la producción de bienes no duraderos o prioritarios y en menor medida, de artículos de uso intermedio.
- Se presenta una escasa articulación y vinculación existente entre éstas empresas y otras de igual o mayor tamaño, ya sea en el mismo o en diferente sector de la actividad industrial. Lo cual las margina y aísla de participar y beneficiarse tanto de



los grandes proyectos nacionales, regionales y estatales, como de la posibilidad de ser proveedores de empresas exportadoras o de las que sustituyan importaciones, obligándolas a circunscribirse en áreas limitadas de la actividad industrial

- La mayoría de ellas se encuentran en una situación de falta de organización con limitaciones administrativas, comerciales y fiscales, por estar dirigidas por un jefe industrial que desarrolla personalmente las funciones de adquirir las materias primas e insumos, manejar y promover los clientes, obtener financiamiento, pagar impuestos, etc.
- Los recursos financieros con los que cuentan estas empresas son limitados y fundamentalmente provienen del ahorro generado internamente.
- Se distinguen substancialmente del promedio de los establecimientos industriales en lo que se refiere a sus niveles de endeudamiento.
- Se observa una escasa recurrencia al crédito porque las condiciones y los requisitos que se les imponen rebasan sus posibilidades en lo técnico y en lo operativo.
- En el caso de México una buena parte de los MYPES son empresas familiares, con ciertos rasgos de informalidad sin personal capacitado y sin acceso a los programas estatales de adiestramiento, con participación en mercados locales muy fragmentados, en buen número de casos sin organización contable y producción intermitente por la inestabilidad de la provisión de materias primas y la fluctuación de los ingresos de los consumidores.

## **CAPITULO II**

### **FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL FUNCIONAMIENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

## **2.1. ASPECTOS ECONÓMICOS**

### **2.1.1 LA ECONOMÍA DE LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO.**

La crisis de los años ochenta - La llamada década perdida de latino América y los cambios de la escena internacional con la puesta en práctica de los mercados abiertos dentro del concepto de la globalización de la economía, han estremecido particularmente al sector de las MYPES, las cuales son verdaderos articuladores sociales, por sus características gerenciales y sus escalas de producción

Entre 1990 y 1993, los países en desarrollo en particular de Asia y América latina recibieron una gran afluencia neta de capitales, debido principalmente al éxito en la instrumentación de sus programas de ajuste y estabilización, así como al ciclo recesivo que afectaba a los países industrializados

Sin embargo, a partir de 1994 la tendencia en los flujos internacionales de capital comenzó a revertirse como consecuencia del repunte en la actividad económica de los países más desarrollados, que dio origen a un aumento en la demanda de fondos prestables y, por ende, a presiones al alza sobre las tasas de interés internacionales.

A este escenario, menos favorable en los mercados internacionales de capital se sumó, a finales de 1994, la crisis financiera de México, que provocó en los inversionistas un mayor retraimiento de los flujos de capital hacia América Latina, lo que se denominó "efecto tequila".

El "efecto tequila" se derivó de la reevaluación que los inversionistas hicieron del riesgo en los mercados emergentes y la modificación en la estructura de sus carteras. De ésta forma, en mayor o menor grado, los países de la región se vieron afectados por la turbulencia en sus mercados cambiarios el retroceso de sus índices accionarios y una drástica caída en sus flujos de capital.<sup>(1)</sup>

Así, las empresas latinoamericanas se han visto obligadas a competir con productos, procesos y servicios provenientes de países altamente experimentados en la penetración de mercados externos, respaldados por una política nacional de apoyo, créditos a largo plazo, prácticas alentadoras a la exportación y precios altamente competitivos. Todo lo anterior, fuerza una confrontación de la calidad y competitividad de los productos latinoamericanos frente a aquellos de los países desarrollados.

Por ello, el sector productivo latinoamericano debe velozmente modernizarse, innovarse y procurar la ampliación de mercados, haciendo que la cooperación y la integración regional sean una verdadera necesidad.

El caso de Argentina, Brasil y Chile debido a la creciente globalización que han experimentado los mercados internacionales de capital en los últimos años, el impacto inicial se

---

<sup>11</sup> Revista Ventas, Febrero 1996 pág. 16

generalizó, sin embargo, una vez que la calma regresó a los mercados, los inversionistas empezaron a ser más selectivos al mostrar una mayor renuencia a colocar su capital en los países caracterizados por bajas tasas de ahorro, problemas en su sector externo y/o finanzas públicas, debilidad en su sistema bancario y elevados niveles de deuda de corto plazo. En consecuencia, con el tiempo se hizo claro un efecto, diferenciado de la crisis mexicana sobre las distintas economías.

Los años noventa están resultando los años de la moda del libre comercio; empero, se advierte que un número significativo de unidades políticas y económicas quedan o son mantenidas al margen, también, desde el punto de vista de los sectores y actividades a los que alcanza, la globalización se presenta incompleta, desequilibrada, trunca.

El mapa del mundo globalizado de los años noventa tiene todavía, como es obvio, numerosos vacíos. Muchos países y regiones completos no tienen posibilidad real de sumarse a la economía global. Hablar de una economía global crecientemente integrada e interdependiente en el África subsahariana, en algunas zonas de América latina y del Asia menor es proclamar una noción carente de sentido.

Por ello, no es prudente esperar que los principales impulsos al crecimiento económico provengan de la demanda externa. No es prudente hacer depender exclusivamente del modelo exportador la dinámica económica de largo plazo. Aquellas economías que han seguido con éxito este camino lo han fincado en un sólido crecimiento hacia adentro y han hecho de la expansión

del mercado interno un factor dinámico de, cuando menos, paralela importancia. No hay éxito exportador sin crecimiento sostenido y no hay crecimiento sostenido sin expansión del mercado interno.

#### **Entorno Económico.**

En los últimos meses, México ha tenido que enfrentar una crisis económica grave y profunda que no tiene precedentes en la historia reciente, y cuyos orígenes obedecen a desequilibrios acumulados anteriormente, dichos desequilibrios delinearón la naturaleza dual de esta crisis. Estas dificultades surgieron también en gran parte como consecuencia de los elevados déficit en cuenta corriente, en razón de que se les supone, sin distinción de casos, prueba de sobrevaluación de la moneda.

En primer lugar, el creciente flujo de capitales y la apreciación progresiva de nuestra moneda incrementados a lo largo de varios años, generaron un déficit en cuenta corriente de proporciones significativas y este hecho tuvo efectos perniciosos sobre las expectativas en cuanto a la posibilidad de sostener el régimen cambiario ; peor aún, los capitales provenientes del exterior, que fueron en su mayor parte de corto plazo, hicieron posible el deterioro del ahorro interno.

La otra vertiente de esta crisis se manifestó en una corrida contra activos mexicanos, en particular contra los valores emitidos por el Gobierno. La corta maduración de un importante

monto de valores gubernamentales indizados al dólar y de los pasivos externos del sistema bancario, expuso al país a un pánico financiero, a pesar de la solidez de las finanzas públicas.

La naturaleza dual de esta crisis motivó por una parte, a lograr un ajuste a la menor disponibilidad de recursos del exterior y por la otra, a restablecer la confianza de los mercados en los activos mexicanos.

Así, el incremento en el superávit primario del sector público y una política monetaria estricta, son las medidas centrales destinadas a lograr un ajuste rápido y ordenado de los desequilibrios macroeconómicos fundamentales, al tiempo que se reducen las presiones inflacionarias alimentadas por el ajuste cambiario.

Para restaurar la confianza de los mercados financieros en nuestra economía, era imprescindible enviar señales claras del compromiso y la capacidad gubernamental para cumplir cabalmente con sus obligaciones financieras, para ello ha sido crucial el paquete de ayuda financiera internacional.

Los mercados financieros muestran signos claros de estabilización, las tasas de interés se han reducido; las tasas de inflación se ha abatido rápidamente; el peso se ha apreciado y la volatilidad del tipo de cambio ha disminuido; y el índice del mercado accionario ha tenido una importante recuperación. A su vez, el saldo de Tesobonos ha caído de más de 29 mil millones de dls. en diciembre de 1994, a menos de 3 mil millones. de dls. a noviembre de 1995, mientras que

las transacciones comerciales con el exterior han dado un vuelco notable equivalente a más de 16 mil millones, de dls. Finalmente conviene destacar el regreso de México a los mercados internacionales de capital a pocos meses de haberse anunciado el programa económico.

Más aún, el regreso a estos mercados, en condiciones cada vez mejores de corto plazo, recibidos como parte del paquete financiero, con los recursos a mediano plazo obtenidos en los mercados

La estricta disciplina fiscal ha sido pilar fundamental en los logros alcanzados. En el primer semestre de 1995, el balance presupuestal registro un superávit primario que resulta 75% superior en términos reales al observado al igual lapso de 1994 para comprender la magnitud de este esfuerzo es necesario situarlo en la perspectiva de una profunda recesión económica.

Sin embargo, la crisis ha traído aparejada lamentables costos. La actividad económica se redujo en 5.8% durante la primera mitad del año y el desempleo se ha incrementado de manera significativa.

A su vez, la contracción económica, el aumento en las tasas de interés y la misma devaluación afectaron la capacidad de los deudores de hacer frente a compromisos financieros, lo que repercutió en la salud del sistema Bancario.



Para atenuar los efectos de la crisis sobre la sociedad, el gobierno federal ha intensificado los programas sociales y puesto en marcha diversos programas de empleo y capacitación, dirigidos principalmente a las regiones y grupos sociales más vulnerables. Así mismo, se estableció un programa de alivio a los deudores, se emprendieron otros destinados a mejorar tanto la capitalización como la liquidez de los bancos, así como a reforzar los mecanismos de supervisión.

Es importante destacar que el conjunto de medidas complementarias de apoyo emergente a la población y a la planta productiva han sido posibles gracias al cumplimiento cabal del programa anunciado.

Conforme se avanza en el objetivo de estabilización, se abren espacios para atender los efectos adversos de la crisis. En este sentido, la experiencia mexicana reciente es clara: el desarrollo de un país puede apoyarse, pero bajo ninguna circunstancia sustentarse, en ahorro proveniente del exterior, en particular en el de corto plazo. Por ello, resulta trascendental profundizar y reforzar los mecanismos de generación de ahorro privado y mantener un balance fiscal estructuralmente sano.

## **2.1.2. COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMÍA MEXICANA**

México tiene en la actualidad un régimen de tipo de cambio flotante. Esto implica que el tipo de cambio varie al alza o a la baja en la medida necesaria para equilibrar la oferta y la demanda de divisas. Conforme a este régimen cambiario, el banco central usualmente no interviene en el mercado. Sin embargo, en los países que ha adoptado tal esquema, los bancos centrales suelen intervenir cuando surgen circunstancias extraordinarias. Así ha sucedido en México en algunos días de las últimas semanas, en los cuales han ocurrido vencimientos de inversiones extranjeras en papel gubernamental o bancario que no fueron renovadas. Para evitar fluctuaciones excesivas del tipo de cambio, en tales ocasiones el Instituto Central ha vendido divisas provenientes de sus reservas y del fondo de estabilización cambiaria negociado recientemente por las autoridades financieras mexicanas con entidades del exterior.

El programa de crédito interno del Banco de México para 1995 se ha formulado sobre el supuesto de que el régimen de flotación va a continuar. No hay elementos para utilizar otro supuesto, ya que la escasez de reservas y diversos factores de incertidumbre impiden por ahora adoptar un régimen cambiario diferente.

### **2.1.2.1. INFLACIÓN.**

La inflación es un término tan copiosamente utilizado en esta época y que se refiere a un fenómeno socio-económico normal en la economía de nuestros días, el cual se deja sentir en todos los países del mundo con mayor o menor fuerza.

Podría decir que la característica común de este fenómeno, es el alza inmoderada y continúa de los precios, la cual alimentamos nosotros mismos, en la medida en que vemos o sentimos que nuestra moneda pierde su poder adquisitivo, generado por la misma alza de los precios, formando por lo tanto una cadena eslabonada y sin fin aparente. (1)

Este fenómeno se ha venido experimentando en forma muy acentuada desde inicios de la década de los setenta, tanto en México como en la mayor parte del mundo.

Entendida de una manera simple y condensada, la inflación consiste en la descompensación monetaria ocasionada por un crecimiento mayor de los medios de pago en relación con los bienes y servicios que los respaldan.

---

<sup>12</sup> La inflación A. Frasco BYR. Mariani O. 1982 pags. 19 y 20

**Dentro de esta descompensación, existen tres posibilidades:**

- **Crecimiento desmedido de los medios de pago en relación al crecimiento de la producción de bienes y servicios, suponiendo que ésta última esté creciendo a un ritmo aceptable, dentro de las circunstancias.**
- **Crecimiento razonable, dentro de las circunstancias, de los medios de pago, acompañado de un crecimiento mediocre en la producción de bienes y servicios.**
- **Una combinación de los dos puntos anteriores.**

La inflación se puede presentar tanto en países con alto crecimiento económico como en países en recesión. Por esta razón podría afirmarse que, al menos en el corto plazo, la inflación es más o menos independiente del crecimiento económico. Sin embargo, es importante tener en mente que la inflación, aun cuando se experimente en países que atraviesan por un notable crecimiento económico, constituye un factor negativo que dificulta la planeación y el control de los negocios; y en consecuencia, entorpece el desenvolvimiento de la economía en general. Adicionalmente, altos niveles de inflación tienden a mermar (a nivel exponencial) la confianza de la comunidad en su sistema económico. Puesto que la confianza de la comunidad en su sistema económico. Puesto que la confianza es un elemento esencial para el desarrollo sano de la

economía, al irse mermando, lesiona la eficiencia del aparato productivo, pudiendo, en casos extremos, ocasionar un colapso en aquélla.

El factor básico que determina el nivel de precios de las acciones en el largo plazo son los resultados de las empresas. Si a pesar de la inflación se presenta un crecimiento aceptable de la economía invariablemente las utilidades (en promedio) de las empresas serán atractivas y consecuentemente, el nivel de precios de las acciones tenderá a reflejar esa prosperidad.

Desafortunadamente, las diversas experiencias de diferentes países, incluyendo el nuestro, han puesto en evidencia que el crecimiento económico a través de los años, no puede darse en forma consistente, ni de una manera sana y ordenada, simultáneamente con altas tasas de inflación. Esta última, para efectos prácticos, equivale a "robar" prosperidad de los años venideros.

Creer con alta inflación inevitable resulta en recesiones mucho más fuertes y duraderas que las que se experimentarían cuando el ciclo económico completo se vive con índices moderados de inflación (ciertamente tasas de un dígito).

Aunque en el largo plazo (y en verdad a veces muy largo) los precios de las acciones tienden a crecer aun ritmo similar al de la inflación, mientras eso ocurre, en etapas intermedias de los ciclos inflacionarios, los precios de las acciones suelen rezagarse, a veces por espacio de dos o tres años, antes de, vía incremento de nivel, compensar al tenedor contra la pérdida del poder adquisitivo que ocasiona la inflación. (1)

---

<sup>13</sup> Inversiones, Práctica, Metodología, Estrategia y Filosofía. Martín Marmolejo G. IMEF, A.C. págs. 74-76

### **2.1.2.2. DEFLACIÓN**

Deflación es también, el fenómeno económico-social el cual se caracteriza por la baja de los precios durante un periodo determinado, hasta el punto en que más o menos estos lleguen a estabilizarse. Los cuales podrán ser estables cuando los factores de oferta y demanda se mantengan en equilibrio.

Dicho de otra forma, deflación significa que nuestra moneda o la de cualquier otro país, gane o recupere su poder adquisitivo sobre los precios. La deflación en contraposición a la inflación tiende a favorecer a los acreedores y prestadores de créditos de renta fija.

Ahora bien, una vez vistos en forma somera en qué consisten ambos fenómenos, podemos afirmar que éstos pueden darse y de hecho se dan en forma simultánea, con el predominio de alguno de ellos, siendo entonces el problema; el mantenerlos en equilibrio con el objeto de mantener una economía estable.

### **2.1.2.3. DEVALUACIÓN**

Devaluación es la aceptación del gobierno de una nación, de la pérdida del poder adquisitivo de su moneda, frente a monedas extranjeras, con el objeto de hacer más competitivos sus precios, tratando así de aumentar sus exportaciones, ya que de lo contrario, el alto precio de sus productos no pueden competir en los mercados internacionales.

Como resultado de una devaluación puede decirse que es la nivelación de precios de un país, frente a la competencia en precios de países extranjeros; creando además con ello, una mayor inflación o alza de precios en la producción nacional.

Formas de evitar o contrarrestar una devaluación.

I. Incrementando el Producto Nacional Bruto.

- a) Produciendo una mayor cantidad de bienes y servicios con mejores niveles de calidad.
- b) Mantener el más bajo incremento en el índice general de precios.
- c) Reduciendo al máximo el volumen de sus importaciones e incrementando sus exportaciones al grado de que éstas, sean mayores que las primeras.
- d) Reducción del gasto público en obras de infraestructura, aplicando éstos recursos al incremento de la producción.

Diferencias que existen entre inflación y devaluación.

1. La inflación se refiere a un fenómeno puramente interno y la devaluación es un hecho externo frente a países extranjeros.
2. La inflación es un alza en los precios internos. La devaluación es una nivelación de precios frente a los precios vigentes en el mercado internacional.

#### **2.1.2.4. RECESIÓN**

Sabemos que el estado siguiente de una economía inflacionaria es una etapa de recesión, es decir, un momento de ajustes en los indicadores económicos que empieza por un periodo en el cual la actividad económica está declinando, más claramente dicho en una época de inflación, los precios van a la alza, el poder adquisitivo de la moneda disminuye conforme se acentúa el periodo de crisis, se dice que hay recesión, cuando hay descenso en la producción total, en la renta, en el empleo y en el comercio y viene marcado por contradicciones generales en muchos sectores de la economía.

Actualmente, en nuestro país sucede un periodo de inflación cada que termina una administración, fenómeno que se observó claramente en los años 1976, 1982, 1988 y en 1994; la principal causa es la incertidumbre que queda en el ambiente después de que salen a flote los



resultados de una equivocada Política Económica y que se agravan mientras no se define la nueva administración.

Hablar de recesión, significa un crecimiento igual a cero durante varios años, una serie de costos sociales no cuantificables que resisten de una manera deprimente las clases sociales bajas.

En los últimos diez años, todo el sector económico del país, la población activa, dos periodos de recesión, que son el de 1987 cuando se adoptó la política del Pacto de Solidaridad y el periodo de 1988-1994 cuando estuvo vigente el Pacto de Solidaridad y Crecimiento Económico.

Actualmente, se está por vivir el tercer periodo de recesión, que tiene en esencia características similares a los dos anteriores es decir, son posteriores a etapas de devaluación sumamente importantes para la economía nacional, ya que tanto las dos anteriores como ésta última, han sido casi el 100%.

Otro aspecto común, es el hecho que se ha querido fijar una banda de fluctuación de la moneda a partir de un ajuste a la devaluación del 40% respecto del tipo de cambio promedio, el cual varía sólo al diferencial inflacionario entre México y Estados Unidos.

No menos importante, es el hecho del alza tan desproporcionada que sufren las tasas de interés en relación con los últimos índices probando en el menor de los males la temida fuga de capitales.

Asimismo, existe también el común denominador de la política que se ha planteado para contrarrestar los efectos inflacionarios, y también en los tres casos es bastante similar los pactos, que quierase o no, han sido una medida drástica que han castigado los diferentes económicos, pero no podemos negar que han sido bien estructurados y manejados por la administración en turno, ya que al menos en teoría, han funcionado

## **2.1.2.5. LA POLÍTICA ECONÓMICA, LOS DÉFICIT Y LA DEUDA PÚBLICA**

1. A fines de 1994, México enfrentó una severa crisis económica, en el contexto de eventos exógenos adversos, caracterizada por un importante déficit en la cuenta corriente, turbulencia en el mercado cambiario, una pesada carga de la deuda del sector público de corto plazo vinculada al dólar y reservas internacionales en niveles muy bajos. Estos factores contribuyeron a deteriorar la confianza de los inversionistas y condujeron a salidas de capitales, una fuerte depreciación del peso y un aumento en las tasas de interés internas. Con la adopción de un programa económico integral y un paquete de apoyo financiero significativo, principalmente de Estados Unidos y de

organismos financieros internacionales. incluyendo al fondo, México logró superar la mayoría de éstos problemas y al mismo tiempo fortalecer las bases de la economía.

2. Durante 1995, la cuenta corriente registró un virtual equilibrio a diferencia de un déficit de 8% del PIB en 1994; el acervo de deuda interna de corto plazo denominada en dólares se redujo en más de 95% y las reservas internacionales aumentaron significativamente. La adopción de políticas monetaria y fiscal prudentes permitió reducir la inflación de 5% mensual en el primer semestre a alrededor del 2% mensual en el tercer trimestre de 1995. Para todo el año se proyectó que la inflación fuera de alrededor de 51%. El Producto Interno Bruto real disminuyó en alrededor de 7% en los primeros tres trimestres de 1995 comparado con el mismo periodo de 1994, esperándose una recuperación en el último trimestre. Así, para todo el año, la disminución en el PIB real se proyectó de alrededor del 6%.

3. Durante varios meses (de marzo a septiembre) hubo una mejoría en las expectativas de los inversionistas, la cual se reflejó en una disminución de las tasas de interés, una apreciación del peso, cierta recuperación en las entradas de capital privado, y un retorno gradual a los mercados internacionales de capital. Sin embargo, desde principio de octubre y hasta mediados de noviembre, México enfrentó severas presiones en los mercados financieros, registrándose una fuerte depreciación del peso y la duplicación de la tasa de interés de corto plazo. Estas presiones no corresponden a los momentos económicos actuales de México, que fueron más fuertes que a principio del año, y más bien, estuvieron relacionadas con preocupaciones de los inversionistas sobre las perspectivas de recuperación económica, la salud del sistema bancario y

los ajustes de cartera de los inversionistas institucionales que se presentaron hacia finales del año. Para enfrentar estas presiones, el gobierno reforzó las políticas monetaria y fiscal, permitiendo alzas en las tasas de interés e interviniendo muy selectivamente en el mercado cambiario para reducir la volatilidad del tipo de cambio. Al mismo tiempo, el gobierno ha formulado un programa para 1996, que busca promover una pronta recuperación de la actividad económica, cuidando que no resurja la inflación o se pierdan los avances en la reducción del déficit en la cuenta corriente.

4. Las políticas económicas de México han continuado acordes con los objetivos del programa y todas las metas para fines de septiembre se cumplieron, algunas con márgenes considerables. Desde septiembre se observó una reducción de los ingresos del sector público, debido a la fuerte contracción de la economía, en particular, de la demanda interna. Sin embargo, dicha caída de los ingresos ha sido compensada por una restricción de los gastos, lo cual deberá permitir el cumplimiento de las metas fiscales de diciembre. No obstante, la inestabilidad actual en los mercados financieros, junto con la situación de los mercados internacionales de capital en el cuarto trimestre, han afectado los esfuerzos de México para obtener nuevos financiamientos que compensen los menores desembolsos del Fondo de Estabilización Cambiaria con respecto a los considerados en el programa. Como resultado, a pesar del fortalecimiento de las políticas mencionadas anteriormente, las metas para diciembre de las reservas internacionales netas y de crédito interno neto del Banco de México pudieron no alcanzarse.

**5. Las autoridades consideran que una vez que se alivien las presiones especulativas en los mercados financieros, las condiciones para la recuperación económica serán propicias.**

Se ha corregido el desequilibrio externo, principalmente a través de un fuerte incremento de las exportaciones; el servicio de la deuda externa de México para 1996 se ha reducido significativamente comparado con 1995. Además, se iniciaron varias reformas estructurales importantes en 1995 que empezaron a dar resultados a partir del presente año. El riesgo de un colapso del sistema bancario se ha reducido substancialmente y los diversos esquemas de saneamiento financiero que se han diseñado contribuirán a disminuir la carga excesiva de la deuda del sector privado e incrementar la disponibilidad de recursos para nuevos préstamos.

**6. El programa para 1996 se basa en los acuerdos establecidos en la Alianza para la Recuperación Económica firmada por los sectores obrero, campesino y empresarial, el gobierno y el Banco de México. Los objetivos del Programa son los de alcanzar una recuperación de la actividad económica y una importante reducción de la inflación en 1996, al mismo tiempo que se sientan las bases para un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo en el contexto de una inflación baja. La Alianza incorpora un paquete de incentivos fiscales y medidas adicionales para reducir las reglamentaciones a las empresas, con el propósito de fomentar la inversión privada y el empleo; ajustes en los precios del sector público para mantenerlos en niveles adecuados en términos reales; y aumentos en los salarios mínimos que ayuden a evitar una reducción adicional en los salarios reales de los grupos de ingresos más bajos. Los salarios mínimos aumentaron 10% en diciembre de 1995 y se ajustaron en un porcentaje similar en abril del presente año. La Alianza**

también incluye políticas monetaria y fiscal conducentes a alcanzar la estabilidad económica, en el contexto de un régimen cambiario de flotación, y reformas estructurales diseñadas para elevar el ahorro nacional y mejorar la productividad en el mediano plazo. Los programas de asistencia a los grupos más desprotegidos se expandirán y, en caso necesario, se reforzará el apoyo gubernamental al sistema bancario.

7. Entre los principales objetivos macroeconómicos para 1996 se incluyen el crecimiento del PIB real de alrededor del 3% y la reducción de la inflación a cerca del 20%. Se espera que el dinamismo de las exportaciones y una recuperación modesta de la demanda interna impulsen el aumento en el PIB real. El incremento esperado en el ingreso y el empleo, la disminución de las tasas de interés y la reducción en la carga de la deuda de las familias, como resultado del esquema de apoyo a los pequeños deudores en el marco del Acuerdo ADE, deberán reactivar el consumo privado

El alivio a los elevados niveles de endeudamiento de las empresas, menores tasas de interés y el paquete de incentivos fiscales acordado deberán también promover un aumento de la inversión.

8. Durante 1996, la recuperación esperada de la demanda interna propiciará un aumento de las importaciones, después de una reducción estimada de 9% en 1995. Sin embargo, con el fuerte crecimiento de las exportaciones, que se estima será de alrededor del 19%, el déficit de la cuenta corriente se situará en menos del 1% del PIB, un modesto nivel que se podrá financiar fácilmente.

9. El presupuesto de 1996 contempla un superávit primario del 4% del PIB y un presupuesto equilibrado del sector público no financiero (excluyendo los ingresos por privatización y las transferencias para cubrir los subsidios de intereses bajo el programa ADE). Se estima que los ingresos del sector público caerán en 1.2 puntos porcentuales del PIB, debido al impacto de las medidas de alivio en la carga tributaria (0.5% del PIB), menores ingresos petroleros (0.2% del PIB) y una reducción en los superávits de las empresas públicas. Los gastos del sector público disminuirán en 0.6% reflejando una reducción en los gastos corrientes primarios de 0.2%, menores pagos de intereses de 0.5% y un pequeño incremento en los gastos de inversión de 0.1%; todo lo anterior con respecto al PIB.

10. El paquete de incentivos fiscales incluye exenciones temporales del Impuesto al Activo para las empresas pequeñas; alicientes a las empresas para que eleven el empleo o a la inversión con respecto a sus niveles de 1995, mediante devoluciones temporales de impuestos; incentivos especiales para la compra de automóviles nuevos; y la simplificación del régimen tributario para las empresas pequeñas. La disminución esperada de los ingresos petroleros resulta de la reducción prevista en los precios internacionales del petróleo, la cual excede el efecto del incremento programado de los precios de la gasolina; la disminución en los superávits de las empresas públicas refleja principalmente ajustes en precios y tarifas menores que el aumento en el PIB nominal.

11. Se estima que el gasto primario corriente disminuirá en 0.2% del PIB en 1996, debido a una reducción, en términos del PIB, en el gasto en bienes y servicios. En el caso de la inversión, el

crecimiento de la oferta de base monetaria será acorde con el aumento esperado en la demanda de ésta. Esto último se reflejó de la recuperación económica prevista y de la disminución esperada en las tasas de interés. Si el incremento en la demanda de base monetaria fuera menor que el esperado, el Banco de México mantendría el aumento en el crédito interno neto por debajo del nivel programado para asegurar la consecución del objetivo de fortalecer las reservas internacionales netas. En el manejo de la política monetaria, el Banco de México pondrá especial atención a diversos indicadores económicos y financieros, particularmente las tasas de interés, los precios y el tipo de cambio. Se continuará efectuando el control monetario a través de operaciones de mercado abierto y de subastas de crédito.

15. El ajuste de la economía mexicana a la drástica caída del financiamiento externo, se logró en su mayor parte en 1995, y el gobierno no contempla una necesidad de financiamiento excepcional adicional en 1996. El programa de endeudamiento del sector público prevé un incremento en el endeudamiento externo neto de 4,400 millones de dólares, de los cuales 400 millones se obtendrán de organismos financieros internacionales, 600 millones bajo acuerdos bilaterales y 3,400 millones de dólares por concepto de endeudamiento en los mercados internacionales de capitales para consolidar el regreso pleno de México a dichos mercados.

16. Si bien, los diferentes esquemas de apoyo introducidos desde principios de 1995 han evitado un colapso del sistema bancario, la pronunciada recesión condujo a un incremento de la cartera vencida de los bancos comerciales hasta el mes de agosto. La introducción de un esquema para ayudar a los pequeños deudores y la reducción de las tasas de interés permitieron una ligera



crecimiento de la oferta de base monetaria será acorde con el aumento esperado en la demanda de ésta. Esto último se reflejó de la recuperación económica prevista y de la disminución esperada en las tasas de interés. Si el incremento en la demanda de base monetaria fuera menor que el esperado, el Banco de México mantendría el aumento en el crédito interno neto por debajo del nivel programado para asegurar la consecución del objetivo de fortalecer las reservas internacionales netas. En el manejo de la política monetaria, el Banco de México pondrá especial atención a diversos indicadores económicos y financieros, particularmente las tasas de interés, los precios y el tipo de cambio. Se continuará efectuando el control monetario a través de operaciones de mercado abierto y de subastas de crédito.

15. El ajuste de la economía mexicana a la drástica caída del financiamiento externo, se logró en su mayor parte en 1995, y el gobierno no contempla una necesidad de financiamiento excepcional adicional en 1996. El programa de endeudamiento del sector público prevé un incremento en el endeudamiento externo neto de 4,400 millones de dólares, de los cuales 400 millones se obtendrán de organismos financieros internacionales, 600 millones bajo acuerdos bilaterales y 3,400 millones de dólares por concepto de endeudamiento en los mercados internacionales de capitales para consolidar el regreso pleno de México a dichos mercados.

16. Si bien, los diferentes esquemas de apoyo introducidos desde principios de 1995 han evitado un colapso del sistema bancario, la pronunciada recesión condujo a un incremento de la cartera vencida de los bancos comerciales hasta el mes de agosto. La introducción de un esquema para ayudar a los pequeños deudores y la reducción de las tasas de interés permitieron una ligera

mejoría en muchos de los indicadores bancarios en el mes de septiembre. Sin embargo, la volatilidad reciente de los mercados financiero y cambiario revirtió dicha tendencia y nuevamente ha evidenciado la fragilidad del sistema bancario. El gobierno planea expandir su programa de capitalización de los bancos mediante la compra, a través de FOBAPROA, de cartera vencida a valor de mercado y ha iniciado un programa para reestructurar los préstamos vencidos en dólares en el marco del esquema de las UDIs. Se espera que la recuperación de la actividad económica y la estabilización de los mercados financieros durante 1996 permitan una mejoría significativa en la salud del sistema bancario. Sin embargo, si la recuperación se atrasa o si las tasas de interés disminuyen más lentamente de lo programado, las autoridades considerarán apoyos adicionales a los bancos, evaluando caso por caso. Ello, sujeto a las salvaguardas necesarias para evitar generar incentivos perversos

17. Durante 1995, el flujo de crédito neto de los bancos de desarrollo fue negativo debido a una menor demanda de crédito, a dificultades para obtener financiamiento externo y a los problemas que enfrenta el sistema bancario, a través del cual se canaliza una parte significativa de los créditos. El programa para 1996 prevé un incremento en dicho crédito de alrededor de 45,000 millones de pesos, dirigido sobretudo al sector exportador y al agrícola. La expansión en el crédito será financiada principalmente con crédito externo y vía la colocación de valores en el mercado interno.

18. Las autoridades están comprometidas a mantener un régimen de tipo de cambio flotante, sin controles cambiarios. La estabilidad en el tipo de cambio se procurará mediante el manejo de las

políticas financieras. Sin embargo, el Banco de México estará atento a intervenir en el mercado cambiario para moderar la volatilidad en el tipo de cambio y para acumular reservas.

19. En relación con las reformas estructurales, el gobierno acelerará reformas reglamentarias y legales pendientes y los procedimientos administrativos necesarios para completar la desreglamentación de las frecuencias de los satélites y la generación de la electricidad y privatización del sector petroquímico.

La privatización del sistema ferroviario y de los puertos y aeropuertos está en marcha y deberá terminarse en el primer semestre de 1996. A principio de noviembre se envió al Congreso de la Unión una Ley para reformar los sistemas de pensiones y de salud. De aprobarse las reformas propuestas, los beneficios de las pensiones estarán relacionados con las contribuciones individuales y la administración de los fondos de pensiones se trasladaría al sector privado. Se propone que el nuevo esquema entre en operación a principios de 1997, y se espera que resulte en la profundización de la intermediación financiera y que contribuya a un incremento en el ahorro interno.

Considerando que un déficit en cuenta corriente puede tener causas diversas, es conveniente analizar, aunque sea brevemente, sus orígenes y consecuencias.

Una posibilidad es que el déficit sea el resultado de la aplicación de políticas expansionistas e imprudentes, en los ámbitos fiscal y monetario. Sin embargo, paradójicamente el déficit en cuenta corriente también puede ser consecuencia de la adopción de políticas deseables.

Al respecto, cabe recordar que México en años recientes corrigió sus finanzas públicas hasta conseguir superávits fiscales de magnitud considerable, logró reducir drásticamente la inflación, puso en ejecución un extenso y ambicioso programa de reforma estructural mediante la apertura de la economía, la privatización de numerosas empresas del sector público, y la modificación de las leyes y otros ordenamientos que regulan importantes aspectos de la vida económica como la agricultura, la inversión extranjera, el transporte, las comunicaciones e intermediación financiera. Además, se renegoció la deuda del sector público con los bancos comerciales del exterior.

Como era de esperarse, la aplicación de esas políticas convirtió a México en un país (aparentemente) atractivo para inversionistas extranjeros, en un contexto internacional en el que privaban bajas tasas de interés en Estados Unidos y en otros países industrializados de deuda tuvieran allí escasa rentabilidad. En esas circunstancias, tras formalizarse la renegociación de la deuda externa en 1990, comenzaron a darse variadas entradas de capital.

Ahora bien, los destinos de las entradas de capital no pueden ser sino dos: el aumento de las importaciones netas o la acumulación de reservas internacionales.

En su momento, existieron en México buenas razones para aplicar dichos recursos a una combinación de ambas posibilidades, de haber elegido la opción de sólo acumular reservas internacionales, el país habría perdido la oportunidad de utilizar el ahorro externo en la ampliación de la planta productiva nacional.

Además, la esterilización requerida hubiese implicado costos enormes. Por el contrario, de haber permitido que el total de las entradas de capital externo se convirtiera en factor de expansión de la demanda agregada, tanto las presiones sobre el nivel de precios como el déficit en cuenta corriente, hubiesen sido mayores que los observados.

En vista de que las abundantes entradas de ahorro externo ocurrieron en una época en que la liberación de los movimientos de capital a través de las fronteras era una política cada vez más aceptada en el ámbito internacional, México decidió con algunas excepciones, no imponer barreras a dichos flujos. Así, resultó inexorable que surgiera y se desarrollara el déficit en cuenta corriente. Como se ha dicho, ello sólo podría haberse evitado mediante la esterilización total de las entradas de capital y, en pequeña parte, acaso, por el aumento en la demanda de base monetaria.

#### **2.1.2.6. PARIDAD PESO-DOLAR**

La paridad del peso frente al dólar mantiene un "modesto margen de subvaluación" que ha generado incertidumbre y recelo en el manejo de la política monetaria, ya que las condiciones económicas del país no avalan integralmente la revaluación de nuestra moneda ni confirman que su valor sea resultado de la libre relación entre oferta y demanda.

De acuerdo con el análisis elaborado por Vector, Banacci, Ixe e Inverlat, la trayectoria del tipo de cambio en los primeros cuatro meses del año ha tendido a ubicarse en un nivel acorde con la realidad nacional, y eso le ha garantizado estabilidad relativa que se tradujo en una apreciación del peso frente al dólar superior a 3 por ciento y lograr tocar un nivel de 7.37 antes del 1 de mayo.

Esta posición se logró luego de alcanzar un margen de subvaluación de 20 por ciento al cierre de diciembre, lo que implica que “el margen de subvaluación se ubicó en 7 por ciento”, 13 puntos porcentuales abajo del nivel que alcanzó al cierre de diciembre y del doble si se considera el nivel de 8.20 que llegó a tener en marzo y octubre de 1995.

En el primer trimestre tan sólo la apreciación del peso frente al dólar fue de 2.30 por ciento y la inflación correspondiente al periodo se ubicó en 8.25 por ciento, por lo que la subvaluación en ese momento era de 9-10 por ciento.

Tomando en cuenta lo anterior, Vector apuntó a principios de abril que “ la paridad muestra un nivel de subvaluación modesto, por lo que pudiera empezar a presionar a que en el futuro cercano la paridad comience a destizarse”.

Aun cuando los analistas coinciden en que el nivel de subvaluación del peso al cierre del año pasado “era demasiado alto”, sostienen que más que considerar que por el nivel cambiario podría haber una pérdida en la capacidad exportadora del país (ésta debe venir de productividad

y no de ganancia cambiaria), el problema es que nadie sabe "cuándo y qué tanto se moverá el peso".

Los analistas consideran que el nivel del tipo de cambio se ubicará como mínimo en 8.20 a 8.60 al cierre de 1996, tomando en cuenta los diferenciales inflacionarios entre México y Estados Unidos (principal socio comercial y acreedor del país).

El nivel del peso frente al dólar se ha movido en lo que va del año dentro de la estimación oficial para 1996 de 7.7 pesos por dólar, a pesar de que el diferencial inflacionario entre México y Estados Unidos es amplio.

Según Paribas Capital Markets, la definición sobre el margen y los tiempos para ajustar de acuerdo con las condiciones del mercado, es el principal elemento de incertidumbre cambiaria en México

Otros analistas señalan que si bien el bajo nivel de la reserva internacional bruta, que de enero al 26 de abril sólo han aumentado 102 millones de dólares, 0.65 por ciento frente al cierre de diciembre es necesario mantener la flexibilidad cambiaria.

El problema es que "no es muy creíble que el Banco de México no esté interviniendo en el mercado de cambios y que alentó la revaluación del peso frente al dólar ", pues las operaciones de compra-venta de divisas que realiza el instituto central con el gobierno federal y Pemex "se

registran incidiendo temporalmente en la oferta de divisas, aun cuando nadie las tome, y, en consecuencia, la esterilización no se advierte, de que existan acciones para esterilizar flujos especulativos. No se sabe qué esteriliza ni cuándo lo esteriliza, aun cuando se trate de transacciones gubernamentales”, comentaron los analistas.

Bancomer considera que en el futuro inmediato no se prevé que el tipo de cambio “muestre grandes variaciones”. Aunque existe la inquietud de si la autoridad está conforme con la paridad actual, o si buscará influir en el contexto de una flotación “sucia” para que el tipo de cambio refleje, al menos parcialmente, el diferencial de inflaciones entre México y sus principales socios comerciales, especialmente Estados Unidos.

Eso permitiría suponer que el tipo de cambio llegue a niveles del orden de 8.80 pesos por dólar para reducir la presión inflacionaria a finales de año.

Respecto de los flujos privados de capital, las fuentes consultadas señalaron que el saldo de inversión extranjera directa en el primer trimestre se ubicó en mil 669 millones de dólares, mientras que el saldo en inversión de portafolios en 182.8 millones de dólares (considerando inversiones de 882.8 millones de pesos en acciones y un retiro de 710 millones de dólares en renta fija). Por lo que el saldo global acumulado es de mil 851.7 millones de dólares.

La revelación del peso frente al dólar del primer trimestre permitió que las pérdidas operativas de las empresas, al menos listadas en bolsa, se revirtieran por la mejoría en el Costo



**Integral de Financiamiento derivado de la revaluación del peso”, indicaron analistas de Serfin, Banacci e Inver México.**

Agregaron que el mercado cambiario es tan débil que cualquier operación por cien millones de dólares puede propiciar un “brinco revaluatorio o devaluatorio” del peso frente al dólar.

“Es tan delgado el mercado que no se sabe qué soporta el tipo de cambio, no hay una oferta y demanda real de dólares, pues los que exportan siguen sin traer sus capitales a México y los están dejando afuera, mientras que los productores nacionales en su mayoría no tienen liquidez suficiente como para creer que pueden especular”.

Analistas del mercado cambiario consideran “poco factible” que el dólar vuelva a ubicarse por debajo de los 7.40 pesos por dólar para lo que resta del año, razón por la que algunos participantes (sobre todo bancos) han decidido mantener posiciones largas de la divisa en espera de que se mantenga el ajuste hacia niveles de 7.60 para fines de mes y 7.65-70 para junio.

Por su parte, los representantes de las instituciones financieras extranjeras residentes en México consideraron que el margen de subvaluación del tipo de cambio se está perdiendo más por la situación económica del país que por una ilusión monetaria generada por el Banco de México, al incluir en la inversión directa los recursos en cartera, ya que es un dato de carácter administrativo que no siguen los mercados.

Explicaron que la política monetaria y fiscal de la actual administración está "muy amarrada", y se refleja en una tasa real sostenida de 10 por ciento, no hay inversión extranjera importante.

Los esquemas monetarios y fiscal, insistieron, son bastante fuertes " para espantar a cualquiera". El problema de fondo es la escasez de recursos y el crédito que observa una caída real de 25 por ciento.

De ahí que el nivel de subvaluación del tipo de cambio para finales de año, destacaron los especialistas consultados, podría ubicarse en 12 por ciento, "que sigue siendo bueno".(1)

---

<sup>14</sup> El Financiero pág. 5, 26 de Mayo de 1996.

## **2.2. MERCADO**

La falta de adaptación de la Micro y Pequeña Empresa a los cambios en sus mercados puede ocasionarles la muerte a esas empresas, que se encuentran excluidas de sus mercados tradicionales por no poder hacer frente a los cambios en éstos. De las causas de mortandad que entran en este grupo, las dos primeras podrían considerarse como tendencias a largo plazo; que no cambiarán con facilidad, mientras que la tercera causa aunque hoy es muy relevante, podría considerarse como coyuntural, o sea, que podría cambiar al modificarse el desempeño general de la economía. A continuación se discuten las causas de mortandad que se agrupan en éste tema.

### **2.2.1. CAMBIOS EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS**

Tradicionalmente, las empresas mayores se abastecían unas a otras, y en cierta medida, lo mismo ocurría entre empresas pequeñas y micro. Asimismo, las empresas grandes atendían en general mercados de alto y medio poder adquisitivo, mientras las empresas micro y pequeñas en general atendían los mercados de escaso poder adquisitivo.

Las empresas medianas y grandes, al encontrar saturados sus mercados tradicionales, han entrado a competir en los mercados de especialidad de pequeños volúmenes, creando nuevas cadenas productivas y extendiendo el alcance de sus cadenas de distribución. Esta situación desplaza a las empresas menores de sus mercados tradicionales, aunque también ha abierto algunas oportunidades a empresas pequeñas y micro, altamente tecnificadas, que están preparadas para insertarse en éstas nuevas cadenas productivas, como abastecedores de subensambles o partes, y llenando nichos de mercado que las empresas mediana y grande no atienden.

La liberación del comercio internacional, la apertura de las fronteras a la competencia del exterior es posiblemente la fuerza que más está cambiando las cadenas productivas, comerciales y de servicios en las que la micro y pequeña empresa estaban insertadas. En muchos casos, las empresas menores son las menos preparadas para enfrentar la competencia internacional, y está siendo desplazado por competidores internacionales, no siempre leales y contra los cuales la empresa menor tiene pocas posibilidades de defensa.

### **2.2.2. REQUERIMIENTOS CRECIENTES**

El movimiento mundial en pro de mayor calidad y productividad está dejando fuera del mercado a muchas micro y pequeñas empresas, que frecuentemente carecen de los recursos tecnológicos,

metodológicos, financieros y de personal que necesitarían para adaptarse a éstos nuevos requerimientos.

Los niveles de servicio también se han modificado, haciéndose mucho más exigentes. La entrega justo a tiempo, pedidos más pequeños, de entrega más frecuente, menores plazos de entrega, significan en general que el costo financiero de los inventarios están siendo trasladados al proveedor por el usuario de los insumos. Estos cambios en el servicio son herramientas competitivas que la empresa menor encuentra muy difícil de desarrollar por falta de capacidad financiera y metodológica.

Por último, los mercados están requiriendo un acelerado cambio tecnológico, lo cual impone una fuerte presión a la Micro y Pequeña Empresa. Los mecanismos de apoyo tecnológico rara vez están al alcance de éste sector empresarial; no tanto por el costo de estos servicios que frecuentemente están subsidiados, sino más bien por falta de un "receptor" en la empresa que pueda implementar esos avances. Estas empresas muchas veces no pueden pagar personal técnico de mediano o alto nivel, y aún no se ha desarrollado un mercado para consultores en éste ramo que pudieran apoyarlos, prestando sus servicios en un esquema de tiempo parcial. En este aspecto hay un círculo vicioso difícil de romper: el empresario no ve los beneficios de los servicios de consultores en tecnología y le parecen caros sus servicios. Ante la escasa posibilidad de vender sus servicios, pocos técnicos se abocan a éste mercado y en general sólo atienden a la empresa mediana y grande, a precios que no pueden pagar las empresas menores.

### **2.2.3. PLAZOS LARGOS DE COBRANZA**

Un problema ciertamente coyuntural, pero no por ello menos real, que se agrava particularmente en tiempos de desaceleración o de presión de la economía y se alivia en cierta medida en tiempos de prosperidad, es el alargamiento de los tiempos de cobranza y el aumento de la cartera vencida. Este problema afecta por supuesto, en mayor medida a la empresa Micro y Pequeña quien, debido a su escaso poder negociador, se ve comprimida entre sus proveedores y clientes: los primeros le exigen pago rápido de sus adeudos y en muchos casos, piden pago de contado, mientras que los segundos alargan sus plazos de pago, tanto en la negociación de éstos como al incumplir los plazos pactados. Esto, unido a las altas tasas de intereses, encarecen fuertemente el costo de un capital de trabajo que se hace cada vez mayor. En esas condiciones, un crecimiento acelerado de las ventas de la empresa, pone aún mayor presión en las finanzas de la misma, ya que el aumento del capital de trabajo que requiere, crea la necesidad de endeudarse a alto costo, ya que sus recursos propios y la reinversión de sus utilidades ( que son recursos de costo menor) no bastan para sostener el crecimiento.

## **2.3. ASPECTOS FINANCIEROS**

### **2.3.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS**

#### **PROVEEDORES.**

Es una fuente externa a corto plazo, ya que los pagos por concepto de materias, refacciones, o equipo que se llevan a cabo por lo general a 30 ó 60 días después de haberlos adquirido. Este crédito permite tener descuento por pronto pago.

#### **INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS.**

##### **1) BANCA MÚLTIPLE.**

Para la obtención de crédito en cualquier institución de crédito se deberán cumplir con ciertos requisitos, que son:

- Debe tratarse de una persona física o moral establecida permanentemente en plaza, con cierto arraigo en su actividad, salvo aquellas empresas que son nuevas en cuanto a su constitución, pero que están soportadas con la experiencia en el giro por sus socios.
- Que tenga capacidad legal para contratarse y asumir obligaciones.
- Que el solicitante sea solvente moral y económicamente.
- Que sus productos o los servicios que preste, tengan demanda constante en el mercado.
- Que tenga capacidad de pago.

Esta capacidad de pago está en relación con la generación de recursos que deben ser suficientes para cubrir los costos y gastos más los intereses generados por el servicio de financiamiento. (1)

## **ESTOS CRÉDITOS SE DIVIDEN DE ACUERDO A SU PLAZO EN :**

### **A. CRÉDITO A CORTO PLAZO**

Estos están conformados de la siguiente manera:

#### **a). Descuento de documentos.**

El descuento de documentos es una operación activa de crédito mediante la cual la institución de crédito adquiere en propiedad un título de crédito no vencido; a cambio anticipa al cliente su valor menos la comisión, los intereses respectivos que se generan entre la fecha de transacción y la del vencimiento del documento. Los documentos descontados deben originarse en operaciones de compraventa de mercancías efectivamente realizadas.

---

<sup>13</sup> N.UTN, Fuentes de Financiamiento, 1992 pág. 47



**b) Préstamo con garantía colateral.**

Se trata de operaciones documentadas en pagarés en las cuales el solicitante otorga -en apoyo a su liquidez y seguridad- como garantía colateral además de los documentos provenientes de ventas en abonos, los títulos de crédito de la cartera de sus clientes.

**c) Préstamo prendario**

Estos préstamos se otorgan con garantía real prendaria que constituye el solicitante a favor del banco; su monto no excede el 70% del valor de mercado de la prenda.

**d) Crédito comercial.**

Consiste en una carta de crédito, que se establece a solicitud del cliente, a favor de un tercero, es liquidable contra la entrega de documentos que amparan mercancías. Estas cartas de crédito pueden ser pagaderas dentro del país o en el extranjero, y se establecen en forma irrevocable o revocable.

**e) Aceptación Bancaria.**

Es una modalidad de la apertura de crédito otorgado generalmente a corto plazo, es de uso revolvente y disponible mediante letras de cambio a cargo de las sociedades nacionales de crédito.

**b) Préstamo con garantía colateral.**

Se trata de operaciones documentadas en pagarés en las cuales el solicitante otorga -en apoyo a su liquidez y seguridad- como garantía colateral además de los documentos provenientes de ventas en abonos, los títulos de crédito de la cartera de sus clientes.

**c) Préstamo prendario**

Estos préstamos se otorgan con garantía real prendaria que constituye el solicitante a favor del banco; su monto no excede el 70% del valor de mercado de la prenda.

**d) Crédito comercial**

Consiste en una carta de crédito, que se establece a solicitud del cliente, a favor de un tercero; es liquidable contra la entrega de documentos que amparan mercancías. Estas cartas de crédito pueden ser pagaderas dentro del país o en el extranjero, y se establecen en forma irrevocable o revocable.

**e) Aceptación Bancaria.**

Es una modalidad de la apertura de crédito otorgado generalmente a corto plazo, es de uso revolvente y disponible mediante letras de cambio a cargo de las sociedades nacionales de crédito.

El financiamiento se efectúa mediante la cesión al banco de las notas de remisión y contrarecibos o facturas; a éstas deben agregarse una letra de cambio sin aceptar girada por el cedente a favor del banco y a cargo del deudor, quien deberá manifestar por escrito su conformidad con el adeudo.

f) Préstamo quirografario

Consiste en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver, en una fecha determinada, la cantidad recibida con los intereses correspondientes, para necesidades temporales urgentes de capital de trabajo.

B. CRÉDITO A MEDIANO Y LARGO PLAZO

a) Préstamo Refaccionario.

Estos préstamos están abocados para la inversión en activo fijo, y se otorga con la condición de que se destinen al fomento de la producción.

Las garantías del crédito las constituyen los bienes que se adquieren con el importe del mismo. También se garantizan con prenda adicional de maquinaria y equipo, hipotecas sobre terrenos y construcciones y con la concurrencia de fiadores y avales. El financiamiento normalmente no es superior al 75% del valor que tienen las garantías, entre las cuales se deben incluir los bienes que se adquieren con el importe del crédito.

**b) Préstamo Hipotecario Industrial.**

Este crédito consiste en la satisfacción de las necesidades económicas en el fomento de la empresa. Su monto no excede normalmente el 50% de valor de las garantías según avalúo.

La garantía de éstas operaciones es la unidad industrial, y específicamente las inversiones de carácter fijo. Las garantías deben ser, en primer lugar, a favor del banco, frecuentemente se aceptan inmuebles, propiedad de acreditado o de terceros, como garantías adicionales.

**c) Crédito de Habilitación o Avío.**

Es una operación de crédito con destino y garantía específica para la adquisición de activos circulantes, con lo que apoya al ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura, y por consecuencia, no se aplica a actividades comerciales.

Se amortizará con la recuperación de su activo circulante y con la generación de las utilidades de la empresa.

**d) Apertura de Crédito con garantía Hipotecaria.**

El crédito simple con garantía hipotecaria se concede a personas físicas o morales dedicadas a la producción o a la distribución; su importe debe invertirse precisamente en el fomento de la actividad económica del solicitante. Para su obtención, se constituye garantía real hipotecaria a favor del banco (16)

---

<sup>16</sup> León, Alfonso y Pereda Hector, *Planación y Gestión del Crédito Bancario*. México Trillas, 1992 pág. 17-22

## **2. BANCA DE DESARROLLO**

### **A) Banca Nacional de Comercio Interior.**

El Banco Nacional del Pequeño Comercio es el precedente del banco Nacional de Comercio Interior, constituido como banca de desarrollo y organismo descentralizado del gobierno federal a partir de octubre de 1992.

#### **Funciones:**

- a) Proporcionar créditos en condiciones preferenciales a industriales, comerciantes y productores agrícolas.
- b) Fomentar el desarrollo de las MYPES nacionales.
- c) Promover el ahorro y la inversión interna.
- d) Desarrollar programas de capacitación y asesoría a productores nacionales.

### **B) Banca Nacional de Comercio Exterior**

Es banca de desarrollo la cual tiene como la promoción de las exportaciones de bienes elaborados y semielaborados mediante programas de capacitación y cultura empresarial de exportación.

#### **Objetivos específicos:**

- a) Otorgar apoyo financiero y promocional.
- b) Fortalecer el programa de garantías y seguros de crédito.
- c) Impulsar la integración de la cadena productiva de exportación.

d) Concertar convenios de cooperación con empresas consolidadas para el desarrollo de sus proveedores

#### C) Nacional Financiera

Es Banca de Desarrollo, su objetivo es dar apoyo fundamentalmente a los micro, pequeños y medianos empresarios, porque apoyar una empresa es apoyar una inversión. Como consecuencia de las modificaciones del entorno económico, Nacional Financiera dejó de operar directamente con las empresas y pasó a ser banca de segundo piso. De esta manera, a través de todas las ventanillas de los bancos, uniones de crédito, empresas de factoraje, arrendadoras y entidades de fomento, canaliza recursos al micro, pequeño y mediano empresario

Nacional Financiera le financia a personas morales o físicas que realicen actividades industriales, comerciales o de servicios.

Nacional Financiera tiene créditos para capital de trabajo, activos fijos, reestructuración de pasivos.

#### a) Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP)

Este programa está diseñado para la Micro, y Pequeña Empresa. Si la empresa es de reciente creación o está por operar, se toma en cuenta su primer ejercicio si es superior a 9 meses, o las ventas y personal que proyecten tener en su primer año de operaciones. Las personas físicas

determinarán el tamaño de su empresa, sumando los ingresos de las actividades empresariales que desempeñen.

Capital de trabajo, como compra de materia o mercancías, pago de sueldos y salarios, u otros gastos propios del giro. Este caso, el plazo que se ofrece es de tres años, con seis meses de gracia.

Inversión fija, para adquisición de maquinaria y equipo, con un plazo de diez años y 18 meses de gracia; para la adquisición, construcción, o remodelación de naves industriales o locales comerciales, con plazo de 12 años y 36 meses de gracia

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

#### **b) Programa de Modernización.**

Tiene como objetivo promover y proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales que tengan como finalidad específica el aumento de los niveles de eficiencia productiva y el incremento de la competitividad de la oferta de las empresas industriales, comerciales y de servicios del país.

El plazo de amortización se determinará de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, para inversiones en activo fijo, el máximo será de trece años y para inversiones de capital de trabajo el máximo será de 7 años, pudiendo incluir en ambos casos hasta un periodo de gracia de tres años.

Los pagos del principal serán mensuales o trimestrales, dependiendo del flujo de efectivo de la empresa y los intereses serán mensuales.

c) Programa de Desarrollo Tecnológico.

Este programa está abocado a fomentar el desarrollo tecnológico de las empresas mediante el desarrollo de proyectos integrales de inversión para la adaptación de creación de nuevas tecnologías o de programas permanentes en la industria que modernicen, integren, reorienten o incrementen su aprovechamiento y productividad.

d) Programa de Infraestructura y Desconcentración Industrial.

El cual está destinado para el establecimiento en otro lugar o la realización de un parque industrial.

Los sujetos de respaldo financiero son los gobiernos de los estados y municipios, así como las personas físicas y empresas constituidas bajo la legislación mexicana.

El plazo de amortización se determinará de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, en el sentido que el máximo será de 13 años, con un periodo de gracia de hasta 3 años.



**e) Programa para el Mejoramiento del Medio Ambiente**

Este programa surge de la necesidad de atender el combate a la contaminación ambiental en las zonas de concentración industrial.

Los recursos de éste programa podrán ser destinados.

- Realización de estudios, asesorías técnicas y capacitación.
- Adquisición de maquinaria, equipo y su instalación, reacondicionamiento, construcción de plantas y/o distritos de control y tratamiento de cargas contaminantes, así como para el cambio de procesos para la racionalización del agua.
- Aportaciones de capital accionario

El monto será de 15 millones de dólares o su equivalente en moneda nacional, con un plazo máximo de amortización de 13 años, con 3 de gracia, o de 3 a 10 años para cuasicapital, con 5 de gracia.

NAFIN participa con un 80% máximo de la inversión total.

**f) Programa de Estudios y Asesorías.**

Que es para llevar a cabo estudios que nos permita conocer si la empresa es rentable o no, o para conocer su mercado. En todos estos programas los plazos pueden llegar a ser de hasta 20 años. La tasa máxima que el banco u otros intermediarios puede cobrar es de CPP+6. Se puede prestar también para que los socios de manera personal lo apliquen como capital a la empresa.

**g) Tarjeta Empresarial.**

Es una línea de crédito revolvente, hasta por un millón doscientos mil pesos anuales . Esta tarjeta se maneja a través de una cuenta de cheques y el pago de intereses se hace sobre lo que se disponga. El plazo puede llegar a ser hasta de 3 años para capital de trabajo y 5 para activos fijos.

## **INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS**

### **1. ARRENDAMIENTO FINANCIERO**

El Arrendamiento Financiero consiste en un contrato en el que la Arrendadora -la empresa que financia- se compromete a otorgar el uso o goce temporal de un bien al arrendatario -quien es financiado- ya sea una persona física o moral, obligándose éste último a pagar una renta periódica que cubra el valor original del bien, más la carga financiera y los gastos adicionales que contemple el contrato celebrado entre la arrendadora y el arrendatario.

En esta forma de financiamiento es de manera muy general, que al vencimiento del contrato, el cliente puede elegir alguna de las siguientes opciones terminales:

- **Transferir la propiedad del bien mediante el pago inferior al valor de mercado, al momento de realizar la operación y que en la práctica éste valor de renta normalmente puede ser del 1 al 3 por ciento del valor original del equipo.**
- **Prorrogar el plazo para continuar con el uso del bien, pagando rentas inferiores a las que se pactaron originalmente.**
- **Participar del precio en que se venda a un tercero el bien arrendado, quedando en favor del arrendatario la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra**

#### **Requisitos para la celebración de contratos de Arrendamiento de acuerdo con el C.F.F.**

- **El establecimiento de un plazo que sea igual o superior al mínimo para reducir la inversión de los términos de las disposiciones fiscales, o cuando el plazo sea menor, se ejerza cualquiera de las opciones anteriormente señaladas.**
- **Que la contraprestación sea equivalente o superior al valor del bien, al momento de otorgar su uso o goce.**
- **Que se establezca una tasa de intereses aplicable para determinar los pagos y el contrato se celebre por escrito.**
- **Que se consigne en el contrato el valor del bien objeto de operación y el que corresponde al pago de intereses.**

**Quienes pueden celebrar contratos de Arrendamiento Financiero.**

- Toda persona física o moral que tenga la capacidad jurídica y económica, puede ser elegible para realizar una operación de Arrendamiento existente en el país, independientemente de su naturaleza o forma de construcción, actividad económica que desarrolle, localización geográfica, tamaño de la empresa, etc.

- En el caso de ser una persona física, para poder celebrar un contrato de Arrendamiento y adquirir sus activos a través de éste, deberá tratarse de personas físicas con actividades empresariales o bien causantes mayores, con el fin de que pueda acreditar el IVA que genera la operación, así como depreciar los bienes arrendados y deducir sus resultados la totalidad del valor del contrato cuando se trata de arrendamiento puro.

**Beneficios relacionados con las operaciones de Arrendamiento cuando se utiliza como financiamiento.**

En materia fiscal, en el caso de los contratos de Arrendamiento, si bien es cierto, los activos arrendados son propiedad de la arrendadora, es el arrendatario quien deprecia los bienes y deduce la parte correspondiente, a la carga financiera, aplicándola a resultados.

**En términos financieros, al establecer contratos de Arrendamiento, es la arrendadora la que financia la totalidad del costo del bien en cuestión, incluyendo los posibles costos colaterales,**

tales como instalación, impuestos y derechos de importación, servicio aduanal, fletes, etc. Sin que ello genere costos adicionales para el arrendatario al inicio del contrato (17)

## **2. FACTORAJE.**

Las empresas de factoraje son organizaciones auxiliares de crédito que tienen autorización para realizar operaciones crediticias y son reguladas por la SHYCP, a través de la C.N.B. Su marco normativo, entre otras leyes, lo forman la Ley General de Actividades y Organizaciones del Crédito, la Ley de Sociedades Mercantiles, la Ley del I S R y la Ley del I.V.A.

El propósito principal de este tipo de organizaciones es proporcionar a los empresarios dinero en forma inmediata para apoyar sus operaciones en general destacando entre otras las siguientes modalidades:

- Mediante la compra o cesión de las cuentas por cobrar de sus carteras vigentes, que consiste en la transmisión de los derechos de cobro de una serie de documentos en los cuales se consignan cuentas por cobrar como son contrarecibos, facturas, notas de remisión y letras de cambio o pagarés, provenientes de las operaciones comunes de una empresa.
  
- Proporcionar anticipos de hasta un 40% sobre el valor neto de los pedidos en firme de bienes y servicios que una empresa hubiera vendido y aún no ha producido o entregado.

---

<sup>17</sup> Huerta, Moreno Ma. Guadalupe "Arrendamiento Financiero: un Acceso a Recursos Frescos", Transformación México, CANACINTRA, Agosto 1994, pág. 20-22

- Financiar el pago que una empresa realice con documentos a proveedores.

Para éste tipo de operaciones existen varias alternativas, dependiendo de la empresa de factoraje a la que se acuda, que va desde la compra en firme de la cartera en el que la empresa de factoraje nombra a su cliente como depositaria de la cartera en cuestión y como responsable de su cobranza.

Normalmente, la empresa de factoraje pide a sus clientes información previa para formularles un estudio de crédito, y les solicita avales, fianzas o garantías para operar en forma continua con ellos.

El factoraje permite a una empresa ofrecer mejores condiciones de pago a sus clientes y reduce los requerimientos de capital de trabajo. (1)

### **3. UNIÓN DE CRÉDITO.**

Las uniones de crédito son organizaciones de empresarios con afinidad de intereses. Se constituyen como sociedades anónimas de capital variable. Los socios son personas físicas o morales dedicados a las actividades industriales, comerciales y agropecuarias.

Es recomendable constituir las cuando existe un grupo de empresarios con objetivos comunes, regionales o sectoriales, con demanda crediticia.

Los propósitos de estas organizaciones son:

---

<sup>18</sup> "Empresas de Facturaje". Carta NAFIN México: NAFIN Mayo 1992.

- Permitir el acceso al crédito a sus socios, sin tener que recurrir a la intermediación bancaria.
- Obtener condiciones favorables para los socios en la adquisición de materias primas, maquinaria y equipo, al negociar su compra de manera conjunta.
- Proporcionar proyectos de almacenamiento, producción y comercialización, para ser explotados de manera colectiva o individual por los socios.
- Apoyar a las empresas socias con capacitación administrativa y asistencia técnica.

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público establece que para una nueva Unión pueda operar como institución auxiliar de crédito, debe contar con un capital mínimo de 900 mil pesos y con un mínimo de 20 socios.

Para que las Uniones de Crédito operen deben contar con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria. Para llevar a cabo dicho trámite, es necesario entregar la documentación siguiente:

- Carta de intención.
- Solicitud de inscripción.
- Estudio de factibilidad de la Unión.
- Proyecto de escritura constitutiva de la Unión.
- Lista de socios fundadores.
- Capital que suscribirán los socios.

- Programa General de trabajo.

- Comprobante del depósito en la institución de crédito que determine la SHYCP, que será igual al 10% del capital exigido para su constitución.

Con lo anterior la Comisión Nacional Bancaria procede a la revisión del proyecto y, en caso a su autorización.

Una vez aprobado el proyecto, la escritura constitutiva se lleva ante notario y se presenta ante la Comisión Bancaria, para su aprobación definitiva.

Una vez aprobada, se realiza la inscripción ante el Registro Público del comercio y se publica en el Diario Oficial de la Federación. (1)

#### **4. BOLSA DE VALORES.**

Las organizaciones pueden financiarse invirtiendo en los diversos instrumentos que se negocian en la bolsa, a través de casas de bolsas o de instituciones bancarias autorizadas para actuar como intermediarios bursátiles, los valores, que se negocian son los siguientes:

##### **Renta. Los fija a corto plazo.**

- CETES.

- Pagáres.

- Papel comercial.

---

<sup>1</sup> "Las Uniones de Crédito". Carta NAFIN, México: NAFIN, Abril 1992.



- Aceptaciones bancarias.
- Pagars empresariales bursátiles.
- Metales preciosos amonedados.

**Renta fija a largo plazo.**

- Aceptación bancaria.
- Bonos bancarios de desarrollo.
- Bonos de renovación urbana del D. F.
- Petrobonos.
- Obligaciones

**Renta Variable a largo plazo.**

- Acciones Industriales, Comerciales, y de Servicios.
- Acciones de Sociedades de Inversión.

**5. FONDOS DEL FOMENTO.**

**a) FIDEC**

Fondo para el desarrollo comercial, es un fideicomiso del Gobierno Federal administrado por el Banco de México. Tiene como objetivo fomentar la modernización del comercio para lograr

una mayor eficiencia en el abasto de bienes y la prestación de servicios requeridos por los consumidores. Los apoyos financieros se orientan a toda la cadena de distribución, desde el acopio hasta la venta al consumidor final.

Son sujetos de crédito los:

- Productores y fabricantes que comercialicen sus productos.
- Comerciantes mayoristas y detallistas.
- Prestadores de servicios al consumidor.
- Prestadores de servicios al comercio.

**El destino del crédito puede ser:**

- Infraestructura comercial
- Aportación de capital.
- Equipo de operación y de transporte.
- Derechos de franquicia
- capital de trabajo.

**Tasas de intereses a la banca:**

- Para créditos hasta \$ 250 mil pesos CETES + 1.
- Para créditos mayores a \$250 mil pesos CETES + 2.
- Participación en el crédito hasta el 100%.

- Plazos de hasta 15 años y periodos de gracia de acuerdo con el estudio realizado por la banca.  
(20)

#### **b) FIDETEC**

Fondos de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica, diseñado para apoyar a los empresarios que tienen proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, con el fin de mejorar sus procesos productivos.

apoya las actividades de investigación y desarrollo referentes a etapa precomercial, que impliquen alguna de las siguientes características:

- Adaptación, transferencia o asimilación de tecnología
- Innovación o mejora tecnológica

ofrece al empresario las garantías que amparen hasta el 100% del crédito que otorgue el intermediario bancario.

Los créditos serán siempre otorgados en moneda nacional y el monto máximo por empresa que se podrá cubrir será de 4.5 millones de pesos. Los inversionistas deberán aportar por lo menos el 20% de la inversión total. (21)

---

<sup>20</sup> Folleto "Esto es FIDEC". México: FIDEC, 1994.

<sup>21</sup> FIDEC, Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica, México 1994.

### **c) FIRA**

Fideicomisos Instituidos en relación con la Agricultura, es un sistema de Fideicomisos agropecuarios establecidos por el Gobierno Federal y administrado por el Banco de México, tienen como propósitos el impulsar el desarrollo de las diversas actividades agropecuarias del país, la industrialización de los productos primarios y la comercialización eficiente de su producción

Entre sus programas de apoyo se encuentra.

- Abre créditos y otorga préstamos a las instituciones de crédito del país, con el fin de que éstas lo hagan a su vez con sus productos agropecuarios.
- Descuenta títulos de crédito provenientes de préstamos otorgados a las diversas actividades agropecuarias. (22)

## **6. SOCIEDADES DE INVERSIÓN**

Son Sociedades Anónimas que se dedican a reunir e invertir los capitales de diversos ahorradores en una amplia gama de valores, sin pretender el control de las empresas en las que se invierten. Son operadas por una sociedad operadora de sociedades de inversión, que pueden ser una casa de bolsa o un banco.

---

<sup>22</sup> Leen, Alfonso y Pereda Hector. Planación y gestión del Crédito Bancario, México: Trillas 1992

La finalidad de este tipo de sociedad es acceder recursos financieros a las empresas, bajo la forma de capital y no de crédito con el objetivo de reforzar la estructura financiera de las empresas y proporcionar recursos bajo una forma permanente y de largo plazo, a fin de favorecer la capitalización eficiente de las empresas

**Requisitos de las empresas para ser promovidas por una SINCA:**

Satisfacer condiciones que establece la CNV con respecto a la viabilidad de las inversiones de las empresas.

- Establecer un contrato de promoción entre la sociedad de inversión y la empresa promovida en donde se estipule condiciones y algunas obligaciones, tales como:

1. La empresa se someterá a la inspección y vigilancia de la CNV, así como proporcionar la información que requiere dicho organismo.
2. La prohibición a las sociedades en cuyo capital participe la empresa promovida de que adquiera acciones de ésta y de las sociedades de inversión.
3. La determinación del porcentaje máximo de acciones de la empresa promovida que podrá adquirir la sociedad y en su caso, motivos que justifiquen adquisiciones superiores al 49%.
4. las condiciones para la rescisión del contrato de promoción.
5. El compromiso de que al venderse las acciones de la empresa promovida, sus accionistas no tendrán derecho de preferencia.

6. El contrato de promoción y cualquier modificación en su caso deberán aprobarse por el consejo de administración de la sociedad de inversión y por la asamblea de accionistas de la empresa promovida y deberá ser autorizada por la CNV.

- El prospecto de colocación de las acciones emitidas por este tipo, deberá contener un resumen de su forma de funcionamiento, su objeto específico y diferencias con respecto a las sociedades de inversión común y renta fija.

#### Limites de inversión

Los limites de inversión de las sociedades de inversion de Capital son los siguientes:

- El limite máximo de inversión en una empresa promovida no rebasará el 20% del Capital Contable de la sociedad
- Se podrá adquirir hasta un 49% de las acciones de una misma empresa promovida.
- Hasta el 25% de su Capital Contable podrá emitirse en obligaciones emitidas por una o varias empresas promovidas.
- Hasta el 10% de su Capital Contable se puede invertir en acciones de empresas que fueron promovidas por la sociedad.
- Los recursos que temporalmente no sean invertidos en acciones y obligaciones deberán destinarse a la adquisición de valores aprobados por la CNV.

**Las acciones representativas del capital de las sociedades de inversión de capital pueden ser adquiridas por:**

1. **Personas físicas o morales de nacionalidad mexicana**
2. **Personas físicas o morales de nacionalidad extranjera, siempre que su participación no exceda del 49% del Capital.**
3. **Instituciones de crédito, seguros y fianzas.**
4. **Entidades financieras del exterior, así como agrupaciones de personas extranjeras físicas o morales.**
5. **Casa de bolsa y sociedades operadoras**

**Inversión común.**

**Estas operan tanto con valores de renta fija como variable, se obtienen mayores rendimientos que en las sociedades de renta fija, aunque el riesgo es mayor.**

**Inversión renta fija.**

**Operan solamente con valores de renta fija, como son:**

**Cetes, Pagares, Papel comercial, etc. Esta alternativa ofrece rendimientos superiores a los bancarios y prácticamente con la misma carencia de riesgo.**

### **2.3.2. REQUISITOS Y ACTITUD DE LOS BANCOS**

De acuerdo con la investigación realizada, ésta es una de las causas más frecuentes por las cuales las empresas Micro y Pequeñas no reciben crédito oportuno y mueren. En general, se refieren a que las empresas no pueden entregar información financiera confiable y que no pueden ofrecer garantías tangibles para los préstamos.

Este aspecto es muy enfatizado por los banqueros, dando éste motivo como la causa de que los créditos preferenciales no llegan a la Micro y Pequeña empresa, justificando de ésta manera la falta de disponibilidad de dinero para este sector. Por otro lado, los representantes empresariales expresan la duda "¿Quién y cómo pone estos requisitos?". Con cierta facilidad podría alegarse que el problema no es que las Micro y Pequeñas Empresas no cubran los requisitos necesarios para tener acceso a ellos, sino que éstos requisitos están puestos de manera que a las empresas menores les es muy difícil cumplirlos. Un ejemplo reciente de que los mecanismos crediticios están diseñados de modo que quedan fuera del alcance de las empresas menores, fueron los "bonos cupón cero" que se presentaron como un medio de renegociar la cartera vencida de las pequeñas empresas, pero que en la práctica es muy difícil que éstas puedan aplicarlos.

La reestructuración de la Banca Comercial después de su reprivatización ha hecho que a éste problema no se le vea una solución fácil, entre otras razones por el hecho de que la mayoría de los bancos están en manos de empresarios con poca experiencia bancaria específica, y con una



fuerte presión y para obtener utilidades que hagan rentable el costo de tres a cuatro veces el valor en libros a que se adquirieron éstos bancos. Bajo estas condiciones a los bancos se les presenta un conflicto de intereses, entre colocar fondos de fomento, o colocar los propios fondos de cada banco, en donde los márgenes para el banco son mucho mejores.

Por otro lado, hay que reconocer que a la banca le cuesta prácticamente lo mismo la evaluación de un préstamo a una Micro o Pequeña Empresa que uno a la Gran Empresa, haciendo que el costo de evaluación y administración por peso prestado sea muy elevado cuando se presta a empresas menores.

Hablando en términos generales, éste tema de los requisitos para tener acceso al crédito, pueden considerarse como un cuello de botella que ha hecho que los fondos promocionales todavía no tengan el efecto que se busca en la Micro y Pequeña Empresa, ésta es una de las causas de que los fondos de fomento estén llegando principalmente a empresas medianas y pequeñas altamente profesionalizadas.

### **2.3.3. ESCASEZ Y COSTO DE LOS CRÉDITOS**

#### **ESCASEZ DE CRÉDITOS.**

Este, junto con el elevado costo del crédito, es considerado como una de las mayores causas de muerte de las MYPES, por los organismo empresariales consultados. Los expertos que participaron en la investigación le dan más peso que al costo del financiamiento; "no hay dinero más caro que el que no hay", dicen

Tradicionalmente esta escasez de crédito lleva al empresario a caer en manos de agiotistas o abusar su tarjeta de crédito personal (una de las formas de crédito legal más costosas), una vez que a agotado sus recursos personales y los que puede obtener a través de parientes y amigos. A éste crédito escaso se puede agregar la resistencia cada vez mayor de la clientela a dar anticipos, fuente tradicional de crédito sin costo en algunos ramos.

Se menciona mucho la resistencia de la banca en primer piso a operar los fondos de fomento, agregándoles sus propias condiciones, con lo que el resultado es que los fondos etiquetados para MYPES, terminan siendo otorgados a las empresas medianas, mucho mejor preparadas para cumplir con las condiciones de la banca comercial. De este modo, el propósito de esos fondos, que es precisamente el de hacer más accesible el crédito a las empresas menores se está cumpliendo deficientemente, pero el hecho de poder justificar su ejercicio mediante préstamos a las empresas medianas hace difícil valorar éste aspecto.

**La falta de un buen esquema de garantías para el crédito a las empresas Micro y Pequeñas complican aún más este problema. La mayoría de las Micro y pequeñas Empresas no disponen de garantías tangibles suficientes para dar a los bancos la seguridad que quieren tener en estos préstamos. Se ha propuesto desde hace mucho tiempo que los préstamos se garanticen mediante estudios de factibilidad.**

Independientemente de que los bancos no están precisamente ansiosos por aceptar este método y en general no tiene suficiente personal capacitado para evaluar este tipo de estudios, los montos de financiamiento que requieren la Micro y pequeña Empresa son tan pequeños que el costo de un estudio de preinversión significaría una erogación demasiado costosa, eliminando toda ventaja que les pudieran dar las tasas preferenciales.

Se han propuesto varios esquemas para mejorar este aspecto: la tarjeta de crédito empresarial, el desarrollo de uniones de crédito y entidades de fomento, son otros pasos que se han dado para atender este problema. Los recientes cambios en la reglamentación para modificar el esquema de fondeo para las uniones de crédito, las cuales ahora deberán fondearse parcialmente en la Bolsa de Valores y la Banca Comercial, parecería como una limitación a la efectividad de estas organizaciones en la práctica. Algunas sugerencias para aliviar este problema es diseñar un esquema de aprobación de créditos en base al historial de uso del financiamiento y la liberación parcial de las garantías en proporción a la parte abonada del financiamiento.

**En este aspecto es conveniente recordar que las empresa grandes tienen acceso a un trato preferencial por parte de los bancos, además de tener posibilidades adicionales de emitir acciones en la bolsa o papel comercial, todo lo cual les da una ventaja competitiva en el costo de capital a la cual nunca tendrán acceso una Micro o Pequeña Empresa.**

Finalmente, no hay que dejar de considerar que hay un riesgo cierto en aumentar indiscriminadamente la disponibilidad de crédito a las empresas si no se resuelven los problemas de fondo planteados en otras secciones de este estudio, dar crédito a las empresas sin que resuelvan sus problemas de fondo, sólo alivian a corto plazo su situación pero las lleva a largo plazo a tener problemas aún más angustiosos. Por lo pronto, dada la poca disponibilidad de crédito, parece que éste es un riesgo más bien hipotético.

#### **COSTO DE LOS CRÉDITOS**

Tal vez por ser el de más fácil cuantificación, es el aspecto más visible de los problemas que enfrenta una empresa. El impacto que éste factor tiene sobre los costos de la empresa, no es fácil de medir para los directivos de la Micro y Pequeña Empresa, quien por lo general tiene un sistema de contabilidad de costos deficiente.

Generalmente no se considera el impacto de los costos adicionales en que incurre quien es financiado, tales como el costo de investigación de apertura de crédito, el costo oculto que significa la reciprocidad que se pide a quien recibe el crédito, conceptos que pueden elevar

significativamente el costo real del crédito. Esta confusión entre el costo nominal del crédito y su costo real hace que el empresario le resulte difícil calcular la conveniencia del préstamo que se le propone

Como se mencionó anteriormente, la tasa de crecimiento sostenible a largo plazo de una empresa depende en buena parte de las tasas de interés a que tenga acceso, el costo total de financiamiento; a mayores tasas de interés, menores tasas de crecimiento puede sostener una empresa. Este hecho es poco conocido por los empresarios y poco elevado por los banqueros. Por el contrario, bajas tasas de interés hacen posible que las empresas puedan sostener a largo plazo un mayor ritmo de crecimiento.

La falta de conocimiento de las condiciones de crédito, combinado con la falta de preparación financiera de muchos dirigentes de las empresas Micro y Pequeñas les hacen difícil, evaluar la conveniencia de un crédito, sobre todo en términos de evaluar el rendimiento de la inversión que hará mediante ese financiamiento contra el costo integral de ese crédito. En esas condiciones no es difícil que el empresario caiga en graves dificultades por tener un financiamiento cuyo costo es superior al beneficio que debería obtener de él.

## **2.4. FISCALIDAD O POLÍTICA LEGAL**

La política fiscal es el " conjunto de instrumentos y medidas que toma el estado con el objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la Política Económica general".

Este concepto implica que la Política Fiscal es parte de la Política Económica general e incluso es parte de la Política Financiera que se encarga del acopio de recursos físicos y financieros que van a determinar el volumen del gasto público.

Esta política, al moverse en el ámbito de las finanzas públicas con el fin de recaudar los ingresos necesarios para la realización de las actividades estatales, establece el sistema impositivo o régimen tributario, y las medidas e instrumentos relacionados con la obtención de recursos financieros.

En términos generales, los instrumentos de la política fiscal que se aplican en los países capitalistas son todos aquellos que contribuyen a la recaudación de los ingresos públicos. Estos instrumentos son:

- a) Conjunto de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que conforman el sistema fiscal.
- b) Ganancias que se obtienen del funcionamiento de las empresas del sector público
- c) Financiamiento público que puede provenir de fuentes internas y/o externas (Deuda Pública).
- d) Transferencias o recursos que los diversos sectores privados hacen llegar al sector público.

En nuestro país, los impuestos principales son once:

- Impuesto Sobre la Renta
- Impuesto al Activo de las Empresas
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios
- Impuesto Sobre Adquisición de Inmuebles
- Impuesto sobre Tenencia de Vehículos
- Impuesto sobre Adquisición de Azúcar, cacao y otros bienes
- Impuesto al Comercio Exterior
- Impuesto sobre Servicios declarados de Interés público por Ley, en los que intervenga empresas concesionarias de bienes de la Nación

- Impuesto sobre Erogaciones o Remuneración al Trabajo Personal Subordinado. (2% Estatal).
- Impuesto sobre Automóviles Nuevos

Como se observa, las actividades económicas gravadas con impuestos son: la producción, los ingresos, el consumo, las ventas, las importaciones y las exportaciones

Las aportaciones de seguridad social son las cuotas de los trabajadores al INFONAVIT, las cuotas de trabajadores y patrones al IMSS, las cuotas de los trabajadores del Estado al ISSTE y las cuotas de los militares al Instituto de Seguridad Social para las fuerzas armadas mexicanas (ISSFAM)

Las contribuciones de mejoras son para obras públicas de infraestructura hidráulica. Los derechos se cobran por los servicios públicos, por el uso de aprovechamiento de bienes del dominio público y derechos extraordinarios por extracción de hidrocarburos.

Los productos se cobran por los servicios que no corresponden a funciones públicas y los derivados del uso, aprovechamiento o enajenación de bienes del dominio privado, que se divide en:

- Explotación de tierras y aguas
- Arrendamiento de tierras, locales y construcciones
- Enajenación de bienes



- Utilidades de los organismos descentralizados, empresas de participación estatal así como la Lotería Nacional y Pronósticos Deportivos.

Los aprovechamientos son fundamentalmente las multas, las indemnizaciones y las aportaciones de los contratistas de obras públicas.

Los ingresos derivados de financiamiento se producen por la emisión de valores, tanto interna como externamente y por los financiamientos al Gobierno Federal y a los organismos descentralizados y de participación estatal.

Otros ingresos provienen de los organismos descentralizados, de las empresas de participación estatal y de financiamiento de éstas empresas y organismos del gobierno

La Política Fiscal, está en manos de la SHCP, que es la encargada de aplicar los diferentes instrumentos y mecanismos que conforman el sistema impositivo

Otros organismos que apoyan a la Secretaría de Hacienda en la elaboración y ejecución de la Política Fiscal son: la Tesorería de la Federación, los servicios aduanales y de inspección y la Tesorería Fiscal de la Federación, así como el fondo de garantía para reintegros al herario federal y otros organismos considerados como auxiliares.

El principal Objetivo de la Política Fiscal es coadyuvar el cumplimiento de las metas de la Política Económica en general, las cuales están enfocadas a lograr el desarrollo socioeconómico del país.

La Política Fiscal como política de ingresos, debe en primer lugar recaudar los recursos necesarios y suficientes para que el estado pueda realizar todas las funciones que le competen.

Los principales objetivos de la Política Fiscal son

- Obtener los impuestos, derechos, productos y aprovechamiento, así como los demás ingresos que le corresponden por ley, siempre con un criterio de equidad y de estímulo a las actividades económicas y sociales.
- Otorgar estímulos fiscales a las actividades económicas que se consideren prioritarias para el desarrollo del país.
- Regular, coordinar y controlar los servicios de la Tesorería de la Federación.
- Administrar y controlar el endeudamiento público interno y externo.
- Controlar a los organismos descentralizados y empresas estatales que por ley están sujetos a un control presupuestal, como PEMEX, CFE, FERTIMEX y otros.

- Otorgar estímulos y subsidios a las actividades prioritarias como al sector agropecuario, la pesca, la minería, el abasto de productos básicos, el sistema de transporte colectivo, la investigación científica y tecnológica entre otras.
- Establecer, revisar, controlar y en su caso modificar los precios y tarifas de los bienes y servicios del sector público.

Al enumerar todos estos objetivos de la Política Fiscal nos damos cuenta de su gran importancia para el funcionamiento adecuado del sistema económico nacional, ya que de su cumplimiento depende:

- El monto y distribución del gasto corriente y de inversión del sector público
- El consumo del sector público.
- El sano funcionamiento financiero de las dependencias gubernamentales y de los organismos descentralizados y empresas del Estado.

Además, la Política Fiscal influye directa o indirectamente en la inversión y consumos privados, por tanto, debe contribuir a mejorar la contribución del ingreso.

De acuerdo con éstos objetivos, se debe analizar la Política Fiscal, para ver si se han cumplido o no.

A continuación, se describe brevemente la Política Fiscal adoptada por el Presidente de la Nación, Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León para el presente año.

#### **Federalismo fiscal**

El nuevo federalismo precisa fortalecer las facultades jurídicas y económicas de los órdenes estatal y municipal de gobierno. Por ello, se ha establecido un Federalismo Fiscal que mediante una distribución de recursos y responsabilidades, mejore la eficiencia en la provisión de servicios, contribuya al equilibrio de las finanzas públicas y promueva la competitividad y el crecimiento de la economía mexicana.

La reasignación de recursos y responsabilidades se finca en tres criterios:

1. Reasignar responsabilidades de acuerdo con las ventajas comparativas de cada orden de gobierno.
2. Asignar la nueva responsabilidad junto con los recursos necesarios para financiarla.
3. Agregar la transferencia de recursos, la reasignación de facultades para la generación de los ingresos, con base en las ventajas comparativas de cada orden de gobierno y en las necesidades de cada comunidad sin afectar la competitividad de la economía.

## **Aliento a la actividad económica**

La política tributaria, además de garantizar la recaudación necesaria para financiar sanamente el gasto público, debe estimular la actividad económica y mejorar la distribución del ingreso, se otorgaron exenciones y estímulos fiscales para promover la inversión y el empleo.

El decreto que contiene estas medidas exime del pago del Impuesto al Activo, durante 1996, a las empresas que en 1995 hayan obtenido ingresos acumulables de hasta 7 mill. de pesos; permite que las empresas cuyas inversiones excedan a las efectuadas durante los primeros 10 meses de éste año, deduzcan hasta en un 100% la diferencia anualizada; establece un crédito fiscal para generar nuevos empleos; exime parcialmente del pago del Impuesto sobre la Renta a los trabajadores por ingresos derivados de préstamos a tasas preferenciales; permite la deducción, sin requisito alguno, de 71% para las inversiones en automóviles nuevos que no exceden de 224 mil nuevos pesos; y exime a los contribuyentes del pago del Impuesto sobre Automóviles Nuevos.

Asimismo, se proponen reformas para reforzar el aliento a la actividad económica e impulsar las exportaciones. Entre estas medidas se encuentra la ampliación de los montos y el umbral de beneficiarios de la deducción inmediata; el establecimiento de un régimen opcional en la Ley del Impuesto Sobre la Renta para contribuyentes pequeños, que eliminen requisitos necesarios y promueva el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes; la ampliación del plazo para la amortización de pérdidas fiscales; la permanencia de las tasas de Impuesto Sobre la Renta e intereses pagados a residentes en el extranjero; la tasa 0 de Impuesto

al Valor Agregado para alimentos procesados y medicinas; el establecimiento de un régimen más flexible para el cobro del Impuesto Sobre la Renta de Intereses Moratorios, y la instauración, en materia aduanera, de medidas de simplificación y facilidades administrativas para exportadores.

### **Simplificación**

Es éste aspecto, las propuestas buscan hacer más transparentes las disposiciones fiscales y eliminar el exceso de trámites ante la administración tributaria, con la finalidad de lograr ahorros administrativos tanto para el contribuyente como para la autoridad y promover un mayor cumplimiento fiscal.

Entre las principales medidas se encuentran mayores facilidades para la escisión y fusión de sociedades, así como para determinar la ganancia en la enajenación de acciones y para determinar ganancias y pérdidas cambiarias, la disminución de plazos para la devolución de impuestos, y la creación de una nueva fórmula para calcular los recargos por créditos fiscales, que haga más simple el procedimiento y evite recargos injustos, en perjuicio de los contribuyentes

### **Seguridad jurídica**

Para otorgar seguridad jurídica plena y un trato más justo en el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, se promueve un marco jurídico que limite la posibilidad de

interpretaciones discrecionales a los distintos ordenamientos en materia fiscal y garantice medios de defensa y procedimientos que resuelvan de manera eficaz las posibles inconformidades que se presenten. Para ello, las propuestas buscan eliminar ambigüedades en las leyes fiscales y fortalecer los procedimientos e instituciones que garanticen la seguridad jurídica del contribuyente

Entre las principales propuestas se encuentra: reducir el plazo para resolver peticiones o instancias de cuatro a tres meses; establecer un procedimiento de "justicia de ventanilla"; incorporar en forma definitiva a la legislación fiscal algunas reglas de carácter general que se venían publicando anualmente; difundir los criterios de normatividad interna de las disposiciones fiscales; establecer un procedimiento mediante el cual las autoridades fiscales estarán en posibilidad de revisar sus propias resoluciones desfavorables al particular para que, en su caso, sean modificadas o revocadas; fusionar los recursos de revocación y de oposición al procedimiento administrativo de ejecución en un solo recurso, haciéndolo más transparente; otorgar mayores garantías en materia de fiscalización y fortalecer al Tribunal Fiscal de la Federación.

#### **Modernización de la administración tributaria**

Para hacer más eficiente la administración tributaria, se propone la creación de un órgano dotado de autonomía técnica, de gestión presupuestal, con el objetivo fundamental de modernizar los procesos recaudatorios, fortalecer las acciones preventivas que coadyuven a promover el

cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes y especializar y profesionalizar al servidor fiscal, mediante la creación del Servicio Fiscal de Carrera.

La problemática fiscal se fundamenta en la complejidad del sistema fiscal mexicano que propicia su incumplimiento tanto por ignorancia como por incapacidad administrativa para atender estas obligaciones.

Se considera que la industria Micro y Pequeña no está habilitada para aprovechar los beneficios de fomento industrial establecidos como es el caso de los incentivos fiscales, por el hecho de que están principalmente orientados a promover industrias de mayor magnitud que sustituyan importaciones que contengan tecnología moderna, alta calidad, precios competitivos, etc.

El camino que se adoptó implicó deliberadamente una Política Fiscal muy severa, de aumento en los ingresos públicos, de reducción en los gastos y una política monetaria severamente restrictiva.

Por ello, se ha reducido el gasto público en un 15% real y la inversión pública 60%, que es dramático. Para lograr ingresos, se aumentaron el IVA, las tarifas eléctricas y las gasolinas. Esta estrategia produjo que las importaciones se cayeron en 7%, las exportaciones aumentarán dramáticamente en más del 30%, lo cual produjo un cambio espectacular en la balanza comercial de 11 mil millones de dólares; la poca liquidez y la baja demanda, hicieron que cayera



radicalmente el aumento de precios del ocho al dos por ciento. Las reservas internacionales aumentaron de 10 a 16 mil millones de dólares y se pagaron prácticamente 26 mil millones de dólares en Tesobonos, el equivalente a casi la tercera parte de la deuda externa total del país. Se comienza a renegociar el papel de empresas mexicanas en el exterior y a colocarse alguna nueva deuda. Se ha podido obtener una banca que con 15% de cartera vencida vive los peores momentos de su historia y se ha evitado una crisis bancaria mayor.

### CAPITULO III

## **FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN AL FUNCIONAMIENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

No existe una causa única de muerte de la micro y pequeña empresa, aunque se puede hablar de "Familias de Causas". Algunas de estas causas tienen que ver con la estructura misma de la empresa; tanto en lo que toca al pequeño tamaño de la empresa como en lo referente al modo como se dirige y administra la empresa, entre las cuales hay aspectos de mercado, financieros y otros que tienen que ver con sus relaciones con el gobierno y los gremios empresariales. (Factores Externos. De lo cual ya hemos hablado en el capítulo II)

*Como Factores Internos se resumen en el siguiente cuadro. (21)*

---

<sup>21</sup> Reflexión sobre las causas de la micro y pequeña empresa. Antonio Mesa Pereda, Página 7.

<b>ESTRUCTURALES</b>	<b>DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUSENCIA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO FORMAL.</li> <li>• CRECIMIENTO POR ENCIMA DE LO SUSTENTABLE</li> <li>• DEFICIENTE CONTROL DE COSTOS</li> <li>• MERCADO TECNIA DEFICIENTE</li> <li>• INVERSIONES IMPRODUCTIVAS</li> <li>• FALTA DE ESPIRITUALIDAD EMPRESARIAL.</li> </ul>
	<b>PROBLEMAS DE ESCALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUSENCIA DE ESPECIALIZACIÓN</li> <li>• ABASTECIMIENTO COSTOSO</li> <li>• MERCADO TECNIA INSUFICIENTE</li> </ul>
	<b>OPERACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCCIÓN</li> <li>• INSUMOS</li> <li>• CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</li> <li>• RELACIONES HUMANAS</li> </ul>
<b>DEL ENTORNO</b>	<b>MERCADO</b>  <b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>  <b>RELACIONES CON LA AUTORIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAMBIOS EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS</li> <li>• REQUERIMIENTOS CRECIENTES</li> <li>• LARGOS PLAZOS DE COBRANZA</li> <li>• ESCASEZ DE CRÉDITO</li> <li>• COSTO DEL CRÉDITO</li> <li>• REQUISITOS Y ACTITUD DE LOS BANCOS</li> <li>• IMPUESTOS</li> <li>• TRÁMITES</li> <li>• FALTA DE ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO</li> </ul>

### **3.1. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.**

La falta de conocimientos del empresario en cuanto a la administración y Dirección de una organización, combinada ésta con la falta de una estructura y división de tareas de una organización, tomando en cuenta que la gran mayoría de las MYPES, son administradas por su propio dueño.

La administración deficiente de estas empresas hace que sus problemas generalmente no sean visibles hasta que sea demasiado tarde. Al conocer los problemas, obviamente no se actúa sobre ellos en su oportunidad, con frecuencia se dan soluciones que no corresponden a los problemas de fondo, la verdadera causa de las dificultades de la empresa, esto hace llevar a una de las causas de mortandad de las empresas, ya que no se cuenta con una asesoría profesional ni con el personal especializado, no tienen sistematizada su información contable, requisito que piden los intermediarios financieros para darle su apoyo y esto limita sus posibilidades de acceso.

Por otro lado, en la actualidad no se ha desarrollado un mercado para la consultoría a las empresas Micro y Pequeñas.

Los consultores que se encuentran en el mercado se han hecho atendiendo a empresas grandes y medianas, por lo que sus servicios frecuentemente resultan caros para las empresas de menor tamaño y muchas veces poco prácticos, ya que tienden a cubrir especialidades muy estrechas, mientras que la consultoría a éstas empresas debería ser una combinación de aspectos

generalistas y algunas áreas de especialidad, es frecuente encontrar que a los empresarios en general no les resulta utilizar los servicios de los consultores. Por lo que se dan con cierta facilidad que se desanimen a usar éstos servicios considerando que la mentalidad del empresario es difícil de modificar.

Es importante mencionar que la administración, es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.<sup>124</sup>

### **3.2. AUSENCIA DE UN CONTROL INTERNO EFICIENTE**

Es común encontrar que las empresas Micro y Pequeñas tienen implantado un control interno deficiente, debido en gran medida a que el personal desempeña varias actividades, sin requerir de supervisión y olvidando medidas que ayudarían a evitar anomalías en el desarrollo de las operaciones. Es más fácil mantener un control interno adecuado en las grandes empresas por su tamaño y volumen de operaciones, debido a que año con año se realiza un estudio y evaluación que permita ir eliminando las deficiencias que existen.

En la MYPES, es común que no se cuenta con un organigrama que detalle las jerarquías, funciones y el proceso de las operaciones que realiza, esto tiene como consecuencia que los estilos de mando están determinados por sus características psicoanalíticas y no por sus empleados o su

---

<sup>124</sup> Nandi Galanda, Fundamentos de Administración, Páginas 21-24.

medio ambiente. El trabajador de éstas empresas no está calificado para realizar distintas tareas no especializadas, ya que su objetivo es el perseguir un salario, más no el aprendizaje. Todo esto se engloba en que no se cuenta con un plan de selección, motivación y desarrollo de sus trabajadores.

### **3.3. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA A UN RITMO INSOSTENIBLE**

El primer aspecto que escapa a los empresarios es el crecimiento acelerado, hace que los requerimientos de capital de trabajo (cuentas por cobrar, inventarios) crezcan más rápidamente que la generación de utilidades cuya reinversión podría financiar este capital

En conclusión, el despegue de las empresas menores es un momento crítico en la vida de las mismas; el crecimiento demasiado rápido y sin control puede fácilmente arruinar el negocio. El empresario, movido por el natural deseo de crecer, no mide los riesgos y los requerimientos financiero, mercadológicos y de capacidad directiva que la empresa necesita cubrir para crecer sin dificultades

No se pretende decir aquí que la empresa no debe de crecer, o que deba resignarse aun tamaño pequeño, pero es evidente que es un paso que debe emprenderse, con conocimiento de las posibles consecuencias que tendrá.

### **3.4. MALA PLANEACIÓN DE LOS COSTOS**

Una de las características que obstaculizan el progreso de las empresas es el crecimiento de las mismas por encima del ritmo sostenible. Las empresas que subsisten y tienen utilidades razonables, mientras se mantienen de tamaño modesto, entran en dificultades cuando empiezan a crecer. Muy ligado al tema de la falta de administración formal de la empresa y a su crecimiento, el control es una herramienta que facilita la designación de responsabilidades y el control de costos de sus actividades productivas y de mercadotecnia. La contabilidad de costos es un aspecto que es notoriamente deficiente en las empresas mexicanas y no es más aún. La solución a éste círculo vicioso está en las mejoras de productividad o en la posibilidad de aumentar las aportaciones de capital, pero en estos aspectos generalmente estas compañías son débiles.

Un aspecto no financiero que complica esta situación es del control de la empresa. El crecimiento acelerado le lleva a tener que delegar responsabilidades en su personal. Esto no es fácil por varias razones. Si el crecimiento ha sido muy rápido no habrá dado tiempo de formar personal para asumir las funciones que se deben delegar. Por otro lado, generalmente ha contratado personal de escasa preparación debido a los costos de personal de nivel mejor, por lo que a la hora de tratar de delegar funciones no hay el resultado que se espera. Si trata de contratar personal profesional, lo encuentra caro y sin la experiencia específica que requiere por lo que tendría que invertir tiempo en éste personal antes de ver resultados.



**Esto lleva al directivo a un dilema donde las alternativas son igual de malas:**

*Delega a un personal que no reúne las características necesarias, en cuyo caso pierde el control de la empresa y baja la eficiencia o se resiste a delegar, sobrecargándose de trabajo, con lo cual descuida su trabajo, perdiendo eficiencia y control de la empresa. Si a esto agregamos el aspecto psicológico del empresario que cree que él es el único que sabe hacer bien las cosas, tenemos un problema muy complejo.*

*En el aspecto de mercado, es muy frecuente que al crecer muy rápidamente la empresa hace que la misma tenga que salir a mercados que antes no atendía, esto significa generalmente mayores costos de distribución, clientes más costosos de atender, desconocimiento de la solvencia y seriedad de los nuevos clientes, todo lo cual reduce sus utilidades. El esfuerzo por crecer rápidamente, muchas veces se hace a costa de reducir precios o dar mejores condiciones de crédito, lo cual reduce aún más las utilidades.*

*Generalmente este crecimiento también requiere de nuevas inversiones en activos fijos, con mayores cargos de depreciación y con tecnologías que los trabajadores aún no dominan.*

*Todos estos conceptos hacen que el capital con que se inició la empresa, y que generalmente eran aportaciones o préstamos sin costo o a costo bajo, deben suplementarse con créditos que, por blandos que sean, reducen la rentabilidad de la empresa, y dado que la tasa está*

fuertemente influida por los gastos financieros, se reducen aún más las posibilidades de crecimiento, pero si se insiste en crecer rápidamente, no hay alternativa a un mayor endeudamiento y en consecuencia, una menor rentabilidad, esto puede llevar fácilmente a un círculo vicioso en que la situación será progresivamente peor.

Por ejemplo, el costo como el desperdicio, los inventarios, los trabajos y otros aspectos similares. Asimismo, al no tener una idea clara de los costos por producto o servicio o el costo de atender cada cliente o segmento de mercado, con frecuencia están atendiendo mercados produciendo productos o dando servicios en los que no tienen utilidades, poniendo así en riesgo la continuidad de la empresa

A continuación se identifican las debilidades que presentan las MYPES, por la falta de una valuación de costos eficientes:

- Adquiere en pequeños volúmenes porque no cuenta con el capital suficiente para obtener precios bajos si realizara compras mayores.
- Los proveedores dan preferencia en costo a las grandes empresas; es decir, cuando una empresa cuenta con la suficiente liquidez y además realiza compras potenciales, se les tiene en cuenta para otorgarles créditos a algún tipo de descuento.
- No cuentan con un lugar para guardar inventarios de materia prima o mercancías, por lo que se ven obligados a rentar bodegas de almacenamiento.
- El empresario piensa que si tiene muchas materias primas los empleados se las robarán.

- No cuenta con descuentos por pronto pago, en las adquisiciones que realiza
- No verifica la cantidad y el estado en que se encuentran los bienes que adquiere.
- Por la escasa instrucción escolar de los directivos, las carencias de estándares y los constantes cambios en el precio de las materias primas, se desconoce el costo real de la producción en las empresas industriales.
- La generación de desperdicios de materia prima y productos terminados eleva el costo de producción
- No considera la calidad de los bienes que comprará, él lo hace con base a sus criterios de precio y crédito
- No cuenta con estándares de calidad por tanto, ésta no se mide y no se controla
- El precio al que adquiere normalmente no se liga al volumen, ya que sus compras son pequeñas adquiriendo sólo lo que su capacidad adquisitiva le permite, no en función de la demanda; por lo que en algunos casos adquiere de más y en otros no puede satisfacer a sus clientes.
- El precio está por encima del de mercado, debido a que los costos son elevados. Ocasionalmente ajusta los precios cuando tiene tanguismo cercano y en estos casos, el precio queda por debajo o a la par que los costos de producción o venta.

### **3. 5. PROBLEMAS EN LAS OPERACIONES**

Las características de las operaciones de las empresas y la escala de estas influyen en que se den diversos problemas, dado que agregan aspectos específicos, se comentan a continuación:

#### **PRODUCCIÓN:**

En este punto son mencionados aspectos en orden de importancia que reducen la competitividad de la empresa:

- Inadecuada sistematización de la producción, lo cual muchas veces impide llegar a la productividad que podría dar la empresa con la tecnología de que dispone. Efectivamente, muchas empresas menores, aún disponiendo de equipo relativamente adecuado, manejan la producción de acuerdo a un concepto artesanal, y no a un concepto de producción en serie u otros más modernos, lo cual hace que se tengan productividades inadecuadas.
- Mano de obra escasa; indudablemente se trata de mano de obra escasa a los precios que puede pagar la pequeña empresa, quien tiene que competir por mano de obra no sólo con las empresas medianas y grandes, sino también con la economía informal que muchas veces paga más que lo que se paga a un obrero especializado, si bien sin beneficios sociales.
- Maquinaria y equipo inaccesible; esto se refiere muchas veces al costo del equipo nuevo, lo cual les hace tener que adquirir equipo usado y también se refiere a que se hace poco equipo para

operar en pequeña escala en muchos ramos. Obviamente, la devaluación de la moneda hará más importante éste rubro.

- Merma excesiva que podría verse como un efecto de la falta de sistematización de la producción sobre todo en los aspectos de calidad y productividad y en alguna medida a la falta de capacitación y al personal ineficiente.

- Capacitación deficiente y mano de obra ineficiente probablemente dos maneras de ver el mismo problema, ya que la ineficiencia de la mano de obra podría ser un efecto de la falta de capacitación: también es posible que la dificultad para pagar salarios competitivos esté privando a las empresas menores del mejor personal disponible en el mercado.

#### INSUMOS

- Condiciones de pago más exigentes, en comparación con las que puede obtener la empresa mediana y grande; el tener un acceso más limitado al crédito de los proveedores eleva el costo de los insumos, y que hace que el pequeño empresario requiera crédito o tenga limitaciones en la disponibilidad de su capital de trabajo.

- Mala calidad de materia prima, atribuible tanto a la falta de sistemas como al hecho de adquirir materia prima más barata en un intento por mejorar sus costos.

- Escasa oportunidad en la entrega, debida posiblemente a su falta de poder negociador con los proveedores debido a su pequeña escala.

## CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

Un producto (podríamos agregar también un servicio) inferior o poco competitivo, se menciona como una causa de mortandad de las MYPES. Esto se desglosa de la siguiente manera, en orden de importancia

- Escasa innovación, productos anticuados o fuera de moda. En este aspecto podrían ir consideraciones de tecnología, de diseño o de moda. En varios foros se ha mencionado ya que la innovación tecnológica está en general fuera del alcance de las MYPES. Pero además de los aspectos específicamente técnicos, están los de diseño formal, diseño ergonómico, diseño mecánico, que generalmente no se consideran parte de los servicios de innovación tecnológica disponibles en el país; así mismo, hay que considerar los aspectos de la moda en algunos sectores, a la cual generalmente el pequeño y micro empresario accede tardíamente, estando en desventaja.
- Calidad deficiente, ya mencionada en otros apartados.
- Mercado saturado. No es muy claro porque los entrevistados consideran esto un problema de características de producto: sin embargo, es un problema muy real por falta de capacidades de investigación de mercado, es común que los pequeños empresarios estén en mercados muy competitivos y saturados, dado que en general imitan la oferta de otras empresas exitosas, sin una conciencia clara de la necesidad de diferenciación de su producto o servicio.
- Presentación deficiente de los productos (en las empresas de servicio podríamos agregar la presentación de sus instalaciones e incluso de su personal), muy relacionado al problema ya

tratado de diseño y moda, que resta atractivo a su oferta y en cierta medida hace que no le sea posible cobrar un buen precio por su producto o servicio.

## RELACIONES HUMANAS

Es el tema menos mencionado; se refiere a la capacidad de relaciones humanas del empresario, estos problemas se mencionan en el siguiente orden de importancia

-Relaciones con su personal, con sus proveedores, con clientes y con bancos.

Es difícil decir si esto se debe a la falla en la técnica de dirección, a la falta de tiempo del directivo de las MYPES, para dedicar a estos temas o a características de personalidad, como podría ser en algunos casos. No cabe duda de que en algún caso eso podría ser una causa de dificultades o hasta de mortandad para una empresa, ya que no dispone de muchos recursos para compensar fallas en este aspecto.

### **3.6. DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO COMPETITIVO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADO**

La falta de una mercadotecnia formal se refleja en una deficiencia en ubicar nuevos mercados o nuevas necesidades que la empresa podría estar atendiendo. Así como para ubicar los cambios que

el mercado está demandando. El empresario generalmente con una gran visión del negocio que emprendió, se aferra a la receta que le dió éxito, y no se adapta a los cambios de su mercado.

Aquí también se da una falta de mentalidad de mercadotecnia, la cual se refleja en muchas Micro y Pequeñas empresas, sobre todo de tipo industrial, que no tienen una estructura para vender, y esperan que la clientela acuda espontáneamente a solicitar sus productos. Un cambio en el mercado, una caída de la clientela que los obligue a buscar nuevos clientes, los pone al borde del colapso. El desconocimiento de la competencia y de la calidad, precio y servicio que ofrece el competidor les hace operar con desconocimiento de lo que están enfrentando. Este es un campo en el que es difícil que las empresas micro y pequeña solucionen en forma individual; aquí hacen mucho sentido las empresas integradoras que pueden ofrecer estos servicios en común a un grupo de empresas asociadas desgraciadamente, el individualismo de los empresarios, ya mencionado anteriormente, hace difícil que ésta solución se adopte en forma generalizada a un gran número de empresas.

Anteriormente, se mencionó que en general, falta un enfoque de mercadotecnia en la empresa micro y pequeña. En éste lugar se trata el problema de que, debido a la corta escala de las operaciones, es difícil establecer una mercadotecnia moderna y eficiente para los productos o servicios de la empresa.

Aún la labor de ventas es mucho más costosa en proporción para la empresa menor ya que muchas no tienen vendedores por que el tamaño de la empresa no da para pagarlos. Si la empresa



cubre un territorio muy amplio, la situación se hace aún más difícil, por la escasa productividad del vendedor en comparación con los gastos de venta en que incurre. Esto hace suplir las actividades de los vendedores con tiempo del empresario, quien por otra parte no le puede dedicar toda la atención a esta actividad.

El empresario desconoce las variables económicas que inciden en su mercado, por lo que sus decisiones no son planeadas, sino reacción ex-post de cualquier movimiento de mercado.

La visión de mercado, se relativiza a la de sus clientes, no a la competencia, desconociendo la mayoría de las veces los gustos de sus clientes. Produce para vender, no para satisfacer una necesidad.

Desconocen con exactitud el perfil de sus clientes, provocando dispersión de esfuerzos en colocar sus productos.

El empresario desconoce sus ventajas competitivas y las de su competencia, ni siquiera conoce la competencia en su rama, está aislado, produciendo.

El empresario no sale a buscar nuevos clientes, sino que espera que éstos vengan a adquirir lo que él produjo.

Sus costos de producción, normalmente son altos y esto genera que su precio esté por encima de el de mercado, ocasionalmente ajusta éstos, cuando tiene tianguismo cercano y en estos casos el precio de dichos productos está muy por debajo de sus costos de producción.

Se produce lo que se sabe hacer, no lo que requiere el mercado, y las adecuaciones se hacen cuando los mercados ya están saturados, por lo que no hay originalidad en su producción, ni algún otro elemento que distinga su producto del de los demás

No realizan un esfuerzo planeado, coordinado y controlado de la actividad de ventas, provocando disminuciones o incertidumbres en sus ingresos

Hay un desconocimiento de la venta especializada, del uso de vendedores o de canales de distribución de sus productos, por lo que su comercialización es localista y escasa.

En una economía, que se ha caracterizado en los últimos tiempos por la presencia de una fuerte recesión, entrada desleal de productos del extranjero, generando un mercado en paralelo sin pago de impuestos y a costos menores, a los que se añaden las reglas del TLC, el empresario de la Micro y Pequeña empresa se encuentra sin la información suficiente, que le permita discernir estrategias. A lo anterior hay que añadir el desconocimiento del mercado local, lo cual lo está llevando a su desaparición por la pérdida cada vez mayor de clientes.

**"UNA EMPRESA QUE NO VENDE ESTÁ CONDENADA A DESAPARECER."**

### **3.7. INVERSIONES IMPRODUCTIVAS**

Esta es una falta muy ligada a un manejo deficiente de los costos, ya que con alguna frecuencia se invierte en una nave industrial o un edificio de oficinas, equipo de transporte para el dueño de la empresa e incluso en equipo más moderno, pero para el cual no hay perspectivas de darle un uso adecuado en un plazo razonable.

Estas inversiones no se estudian suficientemente, en la mayoría de los casos porque el empresario no tiene conocimientos suficientes de los métodos para la evaluación de inversiones, y también por la falta de datos que debería proveer un sistema de costos. Así, muchas veces los posibles ahorros que se esperan de estas inversiones no se materializan. Estas inversiones son aún más dañinas cuando la empresa se endeuda para solventarlas o compromete la reimpresión de sus utilidades en capital de trabajo o en activos productivos para llevarla a cabo.

### **3.8. FALTA DE MENTALIDAD EMPRESARIAL.**

A este concepto se le ha dado con frecuencia un sentido peyorativo, como si se quisiera indicar que el directivo de la micro y pequeña empresa no tiene la suficiente inteligencia para llevar a cabo su trabajo. No es ese el sentido en que se entiende este punto. A lo que nos referimos es a una mentalidad que no tienen un concepto claro de su papel de empresario, del papel que debe jugar en su empresa y en el desarrollo de ésta.

*Algunas expresiones de esta falta de conciencia de su papel de empresario son*

*-La mentalidad de subsistencia, ya comentada, que les lleva a sangrar a sus empresas, las cuales son concebidas con una visión de corto plazo, viéndolas como una fuente de ingresos para su dueño, sin ocuparse de su supervivencia a largo plazo. El dicho "empresas pobres, empresarios ricos", expresa frecuentemente esta mentalidad y sus efectos. Con cierta frecuencia la empresa es despojada de los fondos necesarios para su desarrollo u operación y la muerte de la empresa se da en breve plazo*

*- Una mentalidad de dependencia, que les lleva a esperar del gobierno las soluciones de sus problemas y a no tomar responsabilidad por su propio desarrollo. Esta mentalidad esta presente con cierta frecuencia en el discurso político de los organismos representantes del sector privado: por ejemplo, se refleja en el gran peso que le dan en la encuesta a la política fiscal como causa de muerte de las MYPES, aspecto con el que no todos los expertos concuerdan. En todo caso, la excesiva dependencia del Gobierno, no es una causa de muerte de las empresas en forma directa.*

### **3.9. AUSENCIA DE PERSONAL ESPECIALIZADO**

*Muchas Micro y Pequeñas empresas tratan de competir en toda la línea con sus competidores de mayor tamaño, haciendo que sus costos sean mayores debido a su pequeña escala, la especialización de la empresa de menor tamaño en una línea corta de productos o servicios, le permitiría compensar sus desventajas de tamaño. Por ejemplo, un pequeño fabricante de muebles,*

que no se conforma con producir muy eficientemente una sola pieza de mobiliario o un solo tipo de muebles, sino que trata de producir líneas completas y muy variadas de salas, recamaras o comedores, difícilmente podrá llegar a tener costos competitivos con los de mercado. La solución a éste problema tendría que darse por la vía de asociación entre empresarios, que ha demostrado ser difícil por las razones que se explicaron anteriormente.

Muy ligado a éste problema está el exceso de integración de las empresas. Por razones de seguridad en el abasto, o por no tener mejor control de su producción, las empresas se integran en exceso, tratando de hacer internamente partes o subensambles que podrían comprar o subcontratar. Al hacerlos internamente, sus costos se elevan haciéndolos menos competitivos en el mercado.

Tras de este modo de operar, está un concepto muy arraigado de que la integración vertical mejora las utilidades. Este concepto es generalmente falso, se ha demostrado que sólo las empresas muy grandes o con un monopolio en su mercado se benefician con la integración vertical, aún estas grandes empresas en muchos casos se están reestructurando para subcontratar todos los procesos que no son rentables de llevar a cabo internamente. Obviamente, las micro y pequeñas empresas cuentan con un sistema de costos muy deficiente, no pueden medir con seguridad los beneficios o perjuicios de la integración vertical y cae en esta falla.

### **3.10. ABASTECIMIENTO COSTOSO**

Este es un problema muy frecuente. Al tener que adquirir sus insumos en pequeños volúmenes, la empresa paga un costo más elevado que el que está al alcance de la mediana y gran empresa que, además de tener acceso a descuentos por volumen, puede tener personal especializado en la labor de abastecimiento, que le permite explorar permanentemente las opciones de abastecimiento que ofrece el mercado.

En la Micro y Pequeña empresa esta es una de las muchas funciones que concentra el directivo, por lo cual no se le puede dar una atención adecuada.

Por otro lado, los inventarios en las empresas menores tienden a ser grandes, en proporción, que los de la empresa mayor, ya que el volumen mínimo que le venden sus proveedores significa un mayor número de días de producción. Otras fuentes de costo elevado son el transporte de lotes de pequeños insumos, comparativamente más costoso por unidad transportada, y otros aspectos del abastecimiento, como pueden ser seguros de transporte y almacenaje. El alto costo de adquisición, de transporte y manejo, de seguros se suma al alto costo financiero de los inventarios, haciendo menos competitiva a la operación en pequeño.

### **3.11. FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS**

Esta forma de financiamiento más que generar recursos frescos, evita el buscar fuentes externas.

La empresa, contablemente, está formada por Activo, Pasivo y Capital, para que exista, se necesita de elementos expresables en valores monetarios.

Estos elementos vienen a formar el Activo, el cual se encuentra formado en una parte por el Capital, mismo que se considera como la primera operación de financiamiento externo; a éste lo conforman las aportaciones que realizan los propietarios

Otros elementos externos que contribuyen a proporcionar un apoyo, son los recursos a corto, mediano y largo plazo, los cuales son conocidos como Pasivo.

El Capital y el Pasivo, tienen la función de satisfacer necesidades financieras y los rendimientos que se obtengan de esta función se manifiestan a favor de una sociedad de propietarios.

## Principales rubros sensibles de las empresas

### CLIENTES

Es conveniente para toda empresa llevar un adecuado control de su cartera de clientes, así como de las políticas establecidas para el otorgamiento de crédito

Si no se realiza una administración idónea de ésta cuenta, la excesiva inversión provocaría desequilibrios en su capital de trabajo, aumentos en los gastos de administración, ó, incluso, pérdidas por incobrabilidad de estos créditos, con la consecuente baja de utilidades

#### Causas que motivan el exceso en la cuenta de clientes

- Inadecuado otorgamiento de los créditos: esto puede presentarse cuando la empresa otorga créditos sin analizar una investigación adecuada sobre la capacidad de pago del cliente. Complementariamente, se deben conocer las garantías que pueda ofrecer el cliente para respaldar el monto del crédito, así también es conveniente que la empresa realice una investigación sobre el historial de pagos de sus clientes para verificar el grado en que cumple sus compromisos.
- Inadecuado sistema de cobranza: se refiere al mal procedimiento que se desarrolla para recuperar el importe de las cuentas vencidas, así como que la sociedad no realice acciones de diversa



naturaleza para recuperar dichos importes; esto puede obedecer a que por falta de control no se percate del vencimiento de las cuentas por cobrar o continúe otorgando créditos a los clientes morosos al igual que a los que no lo son.

- Mala situación económica en épocas de secases de dinero y por consiguiente de inventarios (por la mala situación financiera que prevalece), es conveniente realizar una adecuada investigación de los clientes y seleccionar aquellos que tengan mayores probabilidades de pagar al contado o en un periodo muy breve, con ello lograrán recuperar el importe de sus cuentas y no asumir riesgos por este factor

Es importante señalar que es necesario una depuración periódica de la cuenta de clientes, y de sus importes por antigüedad de saldos, y que por su naturaleza se podría determinar aquellas que no se podrán recuperar y por lo tanto representarán una pérdida para la empresa.

#### Causas de exceso de inventarios

-Seguridad para surtir a los clientes. Elevando el stock de inventarios para no demorar entregas por falta de existencia, así como para formarse una buena imagen ante los clientes, de que el surtido de la empresa es suficiente.

- Temor de perder ventas Esto ocurre cuando la empresa tiene una demanda que sobrepasa la existencia del inventario, temiendo que el proveedor demore el pedido u ocurra cualquier incidente

por el que el cliente puede cancelar el pedido y busque a otro proveedor. Si otra compañía le proporciona con rapidez lo requerido en iguales condiciones que nuestra empresa, seguramente lo perderemos.

- **Aprovechamiento de ofertas.** La inquietud de aprovechar las promociones, descuentos y facilidades de pago de los proveedores, puede provocar que la empresa adquiera una mayor cantidad de inventario.
- **Por falta de coordinación.** Falta de correcta coordinación entre los departamentos de almacén y ventas de la empresa.

**Causas de faltante en el inventario.**

- **Por demora** Puede obedecer a que el proveedor tarda mucho tiempo en surtir el pedido
- **No adquirir inventarios con oportunidad.** Esto ocurre cuando no se regula la rotación de los artículos que se venden y se llega a terminar la existencia en el almacén, lo que ocasiona la pérdida de ventas.
- **No otorgamiento de crédito por los proveedores.** Empresas que no cuentan con una solidez económica, o carecen de bienes con qué respaldar el crédito y/o su historial de crédito no es bueno, pueden tener el problema de no conseguir apoyo de los proveedores.

Para que no se presente el exceso o faltante en el inventario, se debe fijar un stock, el cual resulte apropiado de acuerdo a la experiencia y al análisis realizado de rotación de inventarios.

## ACTIVO FIJO

Los principales bienes y derechos que constituyen el activo fijo de una empresa comercial son los terrenos, edificios, mobiliario y equipo de oficina, vehículos, acciones y valores y otros títulos de crédito. En el caso de sociedades industriales, además de los anteriores bienes, tienen relevancia la maquinaria y equipo.

Causas de excedente del Activo Fijo.

- Exceso de instalaciones ociosas: esto ocurre cuando la entidad comercial no está operando a toda su capacidad y se encuentran góndolas, aparadores vacíos y otros muebles, que ocasionan un costo y no producen rentabilidad.
- Mal uso: se presenta cuando la compañía posee exceso de mobiliario y equipo y no los tiene almacenados o guardados para cuando se requiera, sino que los tiene en el uso cotidiano, lo que hace que se les emplee para fines distintos para los cuales fueron realmente adquiridos, como podría ser el caso de los escritorios que se emplean para guardar papelería, etc

- Falta de adecuada administración de Activo Fijo: ocurre cuando no se prevé, planea, organiza y controla el mobiliario y equipo que realmente requiere la empresa.

-Causas de la falta del Activo Fijo.

No es muy utilizado: debido a que un equipo se emplea esporádicamente, las empresas optan por no comprarlo, ocasionando trastornos en las operaciones de la empresa. Algunas empresas no adquieren determinado equipo, por considerar que se emplea esporádicamente, lo cual puede ocasionar trastornos en las operaciones.

- Falta de recursos: esta es una de las principales causas por las que la empresa no puede adquirir el mobiliario y equipo necesario.

- No otorgamiento de crédito: sucede cuando una empresa requiere de activo fijo para realizar sus operaciones pero no cuenta con los medios económicos para adquirirlos y solicita crédito al proveedor de los bienes y éste se lo niega. <sup>( 25 )</sup>

## VENTA DE ACTIVOS FIJOS

Si se llegara a tener la necesidad de tomar los Activos Fijos como fuente de financiamiento, hay que enfocarse a recomendar la venta de bienes inmuebles (oficina, terrenos, bodegas, etc.);

---

<sup>( 25 )</sup> Nacional Financiera . La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Páginas 64 - 66.

posteriormente, la captación de la venta del equipo de transporte, relacionado directamente con el de los ejecutivos de la empresa, sin tomar el equipo de reparto de los bienes y servicios.

## DEPRECIACIONES

Mediante la depreciación se recupera la inversión hecha en un Activo Fijo, el cual haya servido para producción de bienes o servicios, ésta se considera una fuente de recursos, ya que es un gasto que no requiere salida de efectivo

Un propósito general con respecto a los fondos provenientes de la depreciación, es el de destinar la cantidad así generada a la renovación del equipo cuando éste se vuelva obsoleto o se desgaste, y esto, lo deje fuera de las funciones para las que fue adquirido, dichas disponibilidades se deben utilizar para la adquisición de bienes sujetos a este tipo de gasto, para de esta manera obtener recursos en metálico

Es sabido que, al utilizar estos fondos para adquirir nuevo equipo, se tendrá que disponer de más capital o bien, de un tipo de financiamiento para tal efecto, ya que el precio del nuevo Activo Fijo será superior a dichas cantidades. Por otro lado, no es necesario que las cantidades que se obtengan de esta forma sean destinadas para la renovación o adquisición de nuevo equipo, sino también pueden ser destinadas para el pago de deudas, o buscar la mejor forma de invertirlas.

## **INGRESOS**

El logro de recursos mediante la venta de productos o servicios que ofrecen las empresas, son la principal fuente de financiarse. En la medida que los ingresos sean mayores a sus egresos, la empresa será autofinanciable, y podrá hacer frente a sus compromisos con más apoyo financiero.

## **APORTACIONES**

Estas se generan cuando los socios contribuyen con recursos para la empresa con el fin de aumentar su capital. Las aportaciones no resultan onerosas, ya que son gravadas con intereses que deberán cubrirse en determinadas fechas, lo cual no afecta la liquidez de la empresa.

## **REINVERSION DE UTILIDADES**

Es cuando la empresa decide reinvertir la totalidad o parte de sus utilidades.

Al llevar a cabo como política ésta medida la empresa tendrá expectativas de consolidación y crecimiento.

## PRODUCTOS FINANCIEROS

Es una alternativa de financiamiento que está conformada por los ingresos que no constituyen los principales rubros de la empresa, pero que le proporcionan recursos adicionales.

### RESERVAS DE CAPITAL

Es una fuente de recursos financieros que no tendrá una disponibilidad inmediata, sino que son fuentes de recursos para proyectos de mediano y largo plazo, provenientes de los rendimientos de Capital de la empresa.

## GASTOS ACUMULADOS

Por lo general, los negocios reciben muchos servicios sobre una base continuada, los suministradores de esos servicios no realizan el cobro de los mismos inmediatamente después de haberlos prestado. Por ejemplo, los sueldos y salarios, ya que el gasto se produce cuando se presta el servicio, pero el pago no se hace enseguida, creándose un pasivo al que se denomina gasto acumulado por pagar.

## CAPITULO IV

### **PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS EXTERNAS PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**



#### **4.1. EMPRESAS INTEGRADORAS**

Una empresa integradora, es una empresa de servicios especializados en la que asocian personas físicas o morales de unidades productivas preferentemente de escala de MYPES.

El marco legal que rige a las empresas integradoras son:

- El decreto legal que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en Diario Oficial de la Federación el día 07 de mayo de 1993.
- El decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de mayo de 1995.

Sus objetivos son:

- Elevar la competitividad de las empresas Micro, Pequeñas y Medianas asociadas.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de las MYPES, en el mercado interno o incrementar su participación en el de exportación.

#### **4.1.1 FUNCIONES QUE REALIZA.**

La función que realiza una empresa integradora es prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

- Tecnológicos, les ayudará a seleccionar su maquinaria y mejorar la calidad de sus productos, entre otros aspectos.
- Promoción y comercialización, se promoverá la apertura de nuevos mercados en el país y en el exterior.
- Diseño, les ayudará a seleccionar sus modelos, revisará las tendencias de la moda y qué producir con un mayor éxito en el mercado.
- Subcontratación, buscará oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la integración de un producto final de otras empresas, buscando la especialización en una determinada parte o conjunto, así como la oferta de determinados procesos industriales.
- Financiamiento, fungirá como asesora y promotora en la negociación de créditos de los socios ante los diversos intermediarios financieros.

- Actividades en común. Podrá vender la producción por cuenta de los socios; promoverá la colocación de ofertas consolidadas; adquirirá materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en función de los mayores volúmenes de compra, adquirirá tecnología, asistencia técnica; apoyará la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo, brindará capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos, implantará programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad
- Aprovechamiento de residuos industriales, les asesorará para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, con la finalidad de contribuir a la preservación del medio ambiente. Así mismo, propiciará el desarrollo de tecnología de reciclaje
- Gestiones administrativas, les asesorará y gestionará en los trámites administrativos, informativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.
- Ventajas de la integración, las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados, se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas, los empresarios se dedican a producir, mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados, se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender, se evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común, activos fijos, incluso de innovar el parque industrial, obtención de materias primas e insumos en mejores

condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega, mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros, especialización en determinados procesos y productos, disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo, oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos, capacidad para adquirir tecnología de alta productividad, esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica, las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece éste esquema de organización, las empresas integradoras tienen capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado al realizar operaciones consolidadas, se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros hasta por un 10% del total de sus ingresos.

#### **4.1.2. APOYOS INSTITUCIONALES CON QUE CUENTA UNA EMPRESA INTEGRADORA**

##### **4.1.2.1. FISCALES**

Gozan del régimen simplificado de tributación por un período de 10 años, sin la imposición de un tope en los ingresos, lo que permitirá la capitalización de la empresa integradora. El régimen fiscal aplicable a las empresas integradoras para el ejercicio 95, se explica en la segunda resolución que

adiciona a la que otorga facilidades administrativas a los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

#### **4.1.2.2. FINANCIEROS**

Nacional Financiera, S.N.C., con el propósito de coadyuvar al fortalecimiento y consolidación de las empresas integradoras, ha instrumentado esquemas específicos que, junto con la banca comercial, permitirán a éstas empresas y sus asociadas un acceso al crédito de manera ágil, oportuna y eficiente.

Dichos esquemas están encañaminados a apoyar:

- Capital de trabajo.
- Inversiones fijas.
- Apoyo a la modernización tecnológica.
- Mejoramiento del medio ambiente.
- Reestructuración de pasivos.

Se establecen diferentes tipos de amortización:

- \* Esquemas de pagos tradicionales.
- \* Esquemas de pagos a valor presente.
- \* Unidades de inversión (UDIs)

Apoyo a las importaciones de bienes y servicios del exterior, así como para la pre-exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo a través de:

- Líneas globales
- Líneas a Corto Plazo.

Apoyo a las empresas que reflejen una viabilidad financiera mediante el mecanismo de:

- \* Cuasicapital
- \* Programa de Aportación Accionaria, para apoyar proyectos viables y rentables, cuyos recursos se canalizan a la modernización que al capital de trabajo
- \* Programas de capacitación y asistencia técnica, atendidos por la Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior.

Capacitación:

- Temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa.
- \* Administración.
- \* Contabilidad.
- \* Finanzas.
- \* Mercadotecnia.
- \* Producción.
- \* Recursos Humanos

**TEMAS DE ADMINISTRACIÓN PARA MICROINDUSTRIAS.**  
**PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO. "CALIDAD TOTAL".**

**ASISTENCIA TÉCNICA:**

- Programa Nafin-PNUD, para la modernización tecnológica, procesos de producción, comercialización, administración y contaminación ambiental.
- Esquemas de asociación

**4.1.2.3. FOMENTO A LAS EXPORTACIONES.**

Se otorgan facilidades para que las empresas con potencial de exportación accedan a los mecanismos de empresas altamente exportadoras (ALTEX), empresas maquiladoras de exportación, importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX) o empresas de comercio exterior.

**4.1.2.4. ADMINISTRATIVOS**

Facilidades para constituir la empresa a través de las ventanillas únicas de gestión.

**Los socios potenciales de una empresa integradora son:**

- **Personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano.**
- **Empresas de una misma actividad económica, ya sea ésta de industria, comercio o servicios.**
- **Empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocios en común.**
- **Aquellas empresas que desean integrarse para proveer a otra de mayor escala.**
- **Condiciones del ámbito empresarial.**
  
- **Empresas con la maduración suficiente para entender las ventajas de la integración.**
  
- **Compromiso explícito por parte de los socios, para cumplir con los objetivos del proyecto que se propone realizar en conjunto.**
  
- **Que exista cohesión en el grupo.**
  
- **Presencia de un liderazgo.**



**Requisitos de constitución:**

- Tener personalidad jurídica propia en cualquiera de las modalidades que fije la legislación correspondiente.
- Contar con un capital social mínimo de 50 mil nuevos pesos
- La participación de cada socio no deberá exceder del 30% del capital social.
- Presentar el proyecto de viabilidad económico-financiero, que sustente la integración.
- Proyecto de escritura constitutiva
- Organigrama funcional.

#### **4.1.2.5. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS.**

Empresas de nueva creación:

- Solicitud de inscripción por parte de los socios en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Proyecto de escritura constitutiva.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero

Para refrendar el Registro:

- Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el artículo 4o. del decreto del 30 de mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero.
- Cédula y oficio mediante el cual la Secretaría de Comercio y Fomento industrial autorizó la operación de la empresa integradora.

#### **4.1.2.5. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS.**

Empresas de nueva creación:

- Solicitud de inscripción por parte de los socios en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Proyecto de escritura constitutiva.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero

Para refrendar el Registro:

- Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el artículo 4o. del decreto del 30 de mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero.
- Cédula y oficio mediante el cual la Secretaría de Comercio y Fomento industrial autorizó la operación de la empresa integradora.

## LOS TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN SE REALIZAN:

En el Distrito Federal, Dirección General de la Industria Mediana, pequeña y de desarrollo Regional.

En el interior de la República. Delegación o subdelegación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en el Estado, SECOFI deberá realizar mayor difusión para que por lo menos exista una sucursal de ésta dependencia en cada uno de los estados de la República, con el objeto de proporcionar mayores servicios tanto de administración como gestión y adquisición de materia prima aun menor costo, así con esto, los productos estarán en condiciones de exportación, la SECOFI dentro de sus funciones tiene la facultad de promover el esquema de empresas integradoras, así como otorgar la autorización correspondiente para que las empresas sean inscritas en el registro nacional de empresas integradoras.

El decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos en favor de ese sector empresarial.

El esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de

exportación. Frente a la competencia creciente, es conveniente dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras a efecto de que puedan comprar y vender por cuenta de sus asociadas, con lo que lograrán una mejor posición negociadora en el mercado. Resulta importante obtener el rendimiento máximo de la capacidad productiva que aglutina la sociedad por lo que es conveniente permitir que la empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios entre terceros, que enfrente retos y oportunidades por lo que ésta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas.

#### **4.1.3. PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS INTEGRADORAS**

La actual situación por la que atraviesa el país, hace necesario contar con el mayor número de instrumentos posibles para apoyar a la planta industrial. En este contexto, la empresa integradora resulta una modalidad adecuada para aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos, reducir costos, permitiendo así a los socios competir tanto en el mercado interno como en el externo.

La figura de empresa integradora, por sus características y diseño articula la fuerza y flexibilidad de las MYPES, para adaptarse y sobrevivir en épocas de crisis. De esta manera, la empresa integradora está en condiciones de aprovechar las oportunidades de competir en un mercado global a partir de la sinergia que se genera con la asociación. Nacional Financiera apoyará al fortalecimiento a las empresas integradoras y sus asociados, a través de su red de intermediarios

financieros, en tres modalidades: a los socios, de manera individual; a las empresas, en su calidad de socios; y finalmente, a la propia empresa integradora.

La institución tiene la firme intención de apoyar a la MYPES, para incrementar sus niveles de productividad, mediante el aprovechamiento de economías de escala, y a lograr un mayor y mejor acceso al financiamiento, a la mano de obra calificada, a las tecnologías de punta, y en general, a todos aquellos mecanismos que contribuyan a fortalecer su nivel de competitividad.

Así mismo, NAFIN ofrece un programa de financiamiento a la modernización industrial (PROMIN), que culmina un proceso de simplificación de los diferentes apoyos que brinda a la MYPES, del país. En él, las Empresas Integradoras con proyectos adecuados podrán encontrar una amplia gama de instrumentos financieros y de capacitación, acordes con sus necesidades específicas.

El Gobierno Federal, es consciente no sólo de la urgente necesidad de un cambio en la mentalidad empresarial que impera en el país, sino, sobre todo, que para lograrlo, es imperativo instrumentar una amplia gama de apoyos que abarquen desde la capacitación laboral y general, la simplificación y desregulación de aspectos administrativos, contables y fiscales, hasta el franco apoyo financiero. Así mismo les presenta el programa de apoyo a Empresas Integradoras, con la participación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Banca de Desarrollo, de la Banca Comercial y de un importante conjunto de intermediarios financieros no bancarios.

En razón de lo anterior, Nacional Financiera pone a disposición tanto de las empresas integradoras como de las empresas que se asocien a ellas, su programa único de financiamiento a la modernización industrial (PROMIN).

Este programa culmina un proceso de simplificación de los apoyos que la institución brinda a la MYPES, del país.

Es importante destacar que dos de los objetivos principales del PROMIN lo constituyen, por un lado, el apoyar los proyectos de ampliación o modernización de grandes empresas industriales que favorezcan el desarrollo de proveedores a través de la creación e integración de cadenas productivas en las que participen activamente micro, pequeñas y medianas industrias, por otra parte, se impulsa el desarrollo de esquemas de financiamiento de capital de trabajo y reestructuraciones financieras que favorezcan a aquellas cadenas productivas constituidas, también, por Micro, Pequeñas y Medianas Industrias.

Por otro lado, a través del PROMIN Nacional Financiera se propone apoyar la creación y desarrollo de empresas integradoras que tengan por objeto, a su vez, el desarrollo de proveedores industriales articulados a grandes empresas industriales.

En este sentido, podrán ser apoyadas a través de red de intermediarios con que opera Nacional Financiera todas aquellas Micro, Pequeñas y Medianas Industrias, cuyos proyectos se

identifiquen con los objetivos de éste programa, así como las empresas industriales grandes, cuyos proyectos favorezcan la articulación de cadenas productivas en las que participen Micro, Pequeñas y Medianas Industrias.

A través del PROMIN, las empresas integradoras y las empresas asociadas a ellas podrán encontrar acceso a los recursos financieros de NAFIN, siempre que éstos tengan como destino la adquisición de bienes o servicios o bien, la realización de inversiones dirigidas a los siguientes objetivos:

- La modernización y desarrollo tecnológico, que contempla la adquisición de maquinaria y equipo, la construcción y remodelación de naves industriales (sin tomar en cuenta la adquisición de terrenos), el pago de sueldos y salarios; gastos preoperativos en general; el pago por servicios de consultores; y el escalamiento de tecnologías a nivel comercial, entre otros.
- La creación y desarrollo de infraestructura industrial y tecnológica, como pueden ser los gastos destinados a la elaboración de estudios; el desarrollo de parques industriales; la instalación de laboratorios y pisos de prueba para el control de calidad; o bien, el desarrollo de empresas incubadoras de empresas de base tecnológica.
- Coadyudar a la preservación o mejoría del medio ambiente, a través de la realización de estudios de viabilidad y la contratación de asesorías para abatir y controlar la contaminación ambiental.



- La reestructuración de pasivos, esto es, aquellas reestructuraciones que lleven a cabo los intermediarios financieros con el objeto de mejorar y adecuar el costo, plazo y formas de pago de los pasivos de las empresas, siempre de acuerdo con la capacidad de generación de su flujo de efectivo
- El financiamiento de aportaciones accionarias o cuasicapital. Con este último esquema, Nacional Financiera, a través de sus intermediarios, otorgará créditos a los socios de las empresas integradoras para que estos lo aporten al capital social de las empresas. Ello, con la finalidad de mejorar su estructura financiera y así permitirles acceso a los nuevos créditos.

Es importante destacar que este esquema permite "hacer líquidos" bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, que funcionen como garantía y fuente de pago del crédito al accionista, para que estos recursos sean inyectados como aportaciones del empresario o inversionista actual o futuro, persona física o moral, al capital de las empresas.

NAFIN ofrece todos estos tipos de apoyo tanto en moneda nacional como moneda extranjera. Esta última denominación será aplicable a aquellas empresas solicitantes que sean generadoras netas de divisas, cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria o bien, cotizen su producto a precios internacionales.

Para las operaciones realizadas en moneda nacional, la tasa imputable a las MYPES, será la tasa NAFIN que prevalezca en el momento de suscribirlos más cuatro puntos por intermediación, mientras que a las empresas grandes, la tasa aplicable será libre.

En lo referente a los porcentajes de descuento, Nacional Financiera podrá descontar hasta el 100% de los créditos que los intermediarios financieros otorguen en favor del cualquier estrato de empresa, y en todos los casos, los plazos de los créditos serán fijados en función de la capacidad de pago de las empresas. El plazo máximo para la amortización de los créditos descontados es de hasta 20 años.

Para el caso de las líneas globales y de comercio exterior tanto el plazo total como el periodo de gracia se establecerán en función de la fuente de fondeo, sin exceder el máximo de veinte años.

La forma de pago será establecida de acuerdo con la generación de flujo de efectivo de las empresas, pudiendo estas optar por el sistema de pagos iguales y consecutivos de capital, por pagos variables de capital, por el sistema de pagos a valor presente; o bien, por pagos iguales que incluyan capital e intereses.

Las empresas podrán también optar por créditos en Unidades de Inversión (UDIs).

Con la finalidad de profundizar el apoyo que NAFIN brindará a las empresas integradoras, el PROMIN se verá complementado con una amplia gama de servicios en materia de capacitación, asistencia técnica e información.

Estos servicios, además, habrán de permitir a las empresas integradoras cumplir con una de sus funciones básicas: apoyar a las empresas asociadas a ellas, a través de la gestión y coordinación de esfuerzos para la obtención de financiamiento.

El objetivo primordial de este servicio de capacitación es que el empresario conozca la teoría administrativa y los procesos fundamentales de gestión empresarial.

A través de este programa, el empresario podrá adquirir los conceptos y herramientas básicas que le permitan manejar más eficientemente la administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos tanto de la empresa integradora como para que ésta, a su vez, lo transmita a las empresas integradas a la misma.

Como parte de éste tipo de servicios, Nacional Financiera ofrece cursos sobre temas de administración para Microindustrias, procesos de mejoramiento continuo y calidad total, cuyo objetivo es desarrollar un nuevo perfil empresarial que permita efficientar y elevar los niveles de competitividad de la Microindustria Nacional.

En materia de servicios de asistencia técnica especializada, Nacional Financiera cuenta con el programa NAFIN-PNUD, que ofrece a las empresas pequeñas y medianas asistencia técnica a

través de la contratación de expertos nacionales y, en su caso, del exterior, quienes actúan en forma permanente con los técnicos del programa y el personal de las empresas.

Para las empresas integradoras, una parte muy importante de este tipo de servicios, la constituyen los cursos que, a través de su red de capacitación, NAFIN imparte sobre esquemas de asociación.

Con éste curso, se podrán identificar los diversos esquemas de asociación empresarial existentes, como una alternativa de sobrevivencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se pretende fomentar una conciencia de unidad basada en la cooperación y los beneficios comunes, que fortalezcan a las empresas a través de cambios cualitativos en sus formas de compra, producción y comercialización, a efecto de consolidar su presencia en los mercados tanto interno como de exportación

Nacional Financiera promoverá activamente la creación y consolidación de empresas integradoras, así como el fortalecimiento de sus asociadas, principalmente aquellas cuyo objetivo sea el de desarrollo de proveedores industriales.

Este reto radica en mantener el empleo y la planta productiva de nuestro país, para posteriormente avanzar en el crecimiento económico con mayor justicia social al que aspiramos todos los mexicanos.

Por lo que los exhortamos a tomar parte activa en este esfuerzo conjunto al que el Gobierno Federal nos convoca, para hacer de las empresas integradoras entidades sólidas, eficientes y competitivas, tanto en el plan interno como en el internacional.

A continuación se anexan dos cuadros con los esquemas de apoyo financiero y de servicios no financieros, respectivamente: (Se anexan cuadros)

#### **4.1.4. UNIDAD DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

Para la modernización de las industrias MYPES. Si bien es cierto, que la Mediana Empresa cuenta con tecnología atrasada, también es cierto que cuenta con manuales de producción y en muchos casos, con estándares de calidad, y una clara definición del costo. Las Empresas Micro y pequeñas, además de tener una tecnología atrasada, no tienen manuales de producción, no hay un criterio mínimo de calidad, y por tanto, no existen dichos estándares y hay un desconocimiento del costo de producción.

Debemos entender que un país busca el desarrollo a partir de su autoconsumo y su capacidad de exportar, y ninguna de estas dos premisas se logran si no hay una infraestructura que genere tecnología propia, por tanto las acciones de producción deberán concebir un plan para la creación de tecnología que permita la innovación tecnológica, sobre bases nacionales, a precios accesibles al empresario mexicano.



ESQUEMA DE APOYO FINANCIERO A EMPRESAS A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS.

Destino del crédito	Empresas elegibles	Yanos	Moneda	Plazo
<p>ciencia, desarrollo tecnológico y de infraestructura (adquisición de equipos nuevos; integración de pago de maquila y salarios; gastos de fabricación y gastos prospectivos); integración de inventarios de herramientas; integración al estudio del personal; tes de servicios a consultoría; gastos de asistencia técnica en estudios de viabilidad, estudios o de infraestructura industrial de proyectos de obra industrial; de proyectos de desarrollo o tecnológica; y la construcción de empresas en</p>	<p>Micro, pequeñas y medianas industrias, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa. Las empresas industriales grandes, cuyos proyectos favorezcan la articulación de cadenas productivas en las que participen nuevas, pequeñas y medianas industrias. En este caso, el apoyo tendrá un límite máximo de 2500 millones, por empresa o empresa participante a un mismo grupo empresarial. Nota: Los nuevos financiamientos y reestructuraciones II para las empresas grandes sólo aplican en los sectores específicos que se definen como prioritarios.</p>	<p>(M.N.); INF-4 (M.N.); Libre (M.N.); Libre</p>	<p>Los créditos descentralizados o reestructurados por Nafin serán en moneda nacional o extranjera. En algunos casos excepcionales se aplicará siempre y cuando las empresas sean generadoras netas de dólares, con acceso a proyectos internacionales o cuentas con transacciones de cobertura cambiaria y la institución disponga de los dólares necesarios, excepto en los casos que sean financiados por líneas globales o de comercio exterior.</p>	<p>En función de la categoría de las empresas. El plazo es amortización de los créditos por de hasta 20 años, período de gracia que precede. En el caso de las líneas comerciales externas, el establecido en función de fondos.</p>
<p>en la prevención de reestructuraciones, desarrollo y desarrollo de infraestructura industrial. Se le adquieren, se reemplazan o equipan; el equipo de mano de instalación, adopción, construcción y uso de redes industriales, reubicación de líneas; instalación de laboratorios y pases de prueba; maquila; fabricación y pruebas de maquinaria; equipos en producción, incluyendo prototipos, pruebas y</p>	<p>se creditos a las nuevas de las empresas para que lo capital social de las mismas, con la finalidad de reestructurar, financiar y así permitirles acceder a recursos **</p>			<p>El acuerdo con el tipo de empresa, máximo 20 años</p>
<p>en II Las cuyo origen es un crédito descentralizado con Nafin; que el saldo a reestructurar incluya el saldo venal al cierre o capital o intereses reestructurados, desde el 1o. de 1993 hasta la fecha de reestructura.</p>	<p>Desarrollo nuevo, pequeños y medianas industrias, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa.</p>			<p>Los bancos están en alargar el plazo del crédito. El plazo máximo 20 años, los original del crédito o reestructura.</p>
<p>en III Las que se refieren a líneas de inversión (LIDIS) susceptibles de recibir financiamiento a través de una o los créditos concedidos por los intermediarios en que, a su vez, hayan sido descentralizados con Nafin.</p>	<p>Los que los bancos captaores han acordado que tengan las empresas con ellos, participando como accionistas, no debiendo con capital (banco y Nafin), el 40% del capital social de la empresa, en un esquema temporal y semestral.</p>	<p>Los que los bancos captaores con las autoridades, en un caso programado de USD.</p>	<p>El financiamiento es en moneda nacional. El financiamiento es en moneda extranjera.</p>	<p>12 años 10 años 8 años 10 años 7 años 5 años</p> <p>El primer quinquenio contado de la fecha de fondos, máximo de 20 años. La tasa es preferencial, los tasas de fondo que se maneja.</p> <p>Plazo de 180 días.</p>

ESQUEMA DE APOYO FINANCIERO A EMPRESAS A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS.

	El programa elegible	Tamaño	Moneda	Término	Porcentaje de garantía
<p>El apoyo financiero a las empresas industriales, cuyos proyectos se identifican con los objetivos del programa. Las empresas industriales grandes, cuyos proyectos involucran la articulación de cadenas productivas en las que participan reactores, propulsores y sistemas industriales. En este caso, el apoyo tendrá un límite máximo de US\$5 millones, por empresa o empresas pertenecientes a un mismo grupo empresarial.</p> <p>Nota: Los nuevos financiamientos y reestructuraciones sólo para las empresas grandes sólo aplican en los sectores específicos que se definen como prioritarios.</p>	<p>(M.N.): INF-4 (M.E.): Libre (M.N.): Libre (M.E.): Libre</p>	<p>Los créditos descuotizados o reconducidos por valores totales en moneda nacional o extranjera. Esta última descuotizada en su totalidad siempre y cuando las empresas sean generadoras netas de divisas, cotizadas a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria y la institución disponga de las divisas necesarias, excepto en los casos que sean financiados por líneas globales o de comercio exterior.</p>	<p>El monto de la capacidad de pago de las empresas. El plazo máximo para la amortización de los créditos descuotizados será de hasta 20 años, incluyendo el período de gracia que corresponda al proyecto.</p> <p>En el caso de las líneas globales y de comercio exterior, el plazo quedará establecido en función de la fuente de fondos.</p>	<p>Señalado en función de la capacidad de pago de las empresas.</p> <p>En el caso de las líneas globales y de comercio exterior, el período de gracia quedará establecido en función de la fuente de fondos.</p>	
<p>El apoyo financiero a las empresas industriales, cuyos proyectos se identifican con los objetivos del programa.</p>				<p>De acuerdo con el tipo de actividad de la empresa, máximo 20 años.</p>	<p>En función de la capacidad de pago de las empresas.</p>
<p>El apoyo financiero a las empresas industriales, cuyos proyectos se identifican con los objetivos del programa.</p>				<p>Los límites máximos autorizados para el plazo del crédito, el cual podrá llegar hasta 20 años, incluyendo el plazo original del crédito o reestructura.</p>	
<p>El apoyo financiero a las empresas industriales, cuyos proyectos se identifican con los objetivos del programa.</p>	<p>Unicamente nuevo, propulsores y sistemas industriales, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa.</p>	<p>Las que son técnicas convergen con las autorizadas, en su caso programas de I+D+D.</p>	<p>Unicamente moneda nacional.</p>	<p>12 años 10 años 8 años 10 años 7 años</p>	<p>7 años 4 años 2 años Ninguno Ninguno Ninguno</p>
<p>El apoyo financiero a las empresas industriales, cuyos proyectos se identifican con los objetivos del programa.</p>	<p>Unicamente nuevo, propulsores y sistemas industriales, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa.</p>	<p>Profesional.</p>	<p>Unicamente moneda extranjera.</p>	<p>El plazo quedará establecido en función de la fuente de fondos, sin exceder el máximo de 20 años.</p> <p>La tasa es preferencial, con respecto a las tasas de interés que prevalecen en el mercado.</p>	<p>En función de la capacidad de pago de las empresas.</p>
<p>El apoyo financiero a las empresas industriales, cuyos proyectos se identifican con los objetivos del programa.</p>	<p>Unicamente nuevo, propulsores y sistemas industriales, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa.</p>	<p>Profesional.</p>	<p>Unicamente moneda extranjera.</p>	<p>Plazo de 180 días.</p>	

El apoyo financiero a las empresas industriales, cuyos proyectos se identifican con los objetivos del programa, en un programa temporal y monetario.



En esta modernidad tecnológica deberán incluirse conceptos de calidad, manuales de producción y la eliminación de desperdicios, lo cual deberá acompañarse de

- Créditos a mediano y largo plazo.
- Tasas de interés acordes a la situación de cada empresa.
- Fomento a la innovación tecnológica con bases de tecnología claras para toda la población.
- Capacitación en calidad y administración de la producción.
- Reducción de costos por baja de desperdicio, sustitución de importación y optimización de los recursos.

CANACINTRA atenderá las necesidades tecnológicas de las diversas ramas industriales a que pertenecen las empresas asociadas. De acuerdo con las necesidades de cada productor, será el grado de tecnología que debe ser instalado, para ello, también el CONACYT deberá participar ampliamente en éste sentido.

#### **4.1.5. PREMIO NACIONAL DE CALIDAD**

Para que el premio sirva como instrumento de promoción a los esfuerzos de mejora en la calidad de las empresas, se deben establecer las bases de valuación específica que consideren la situación especial de las MYPES.

Las empresas deberán presentar sus trabajos realizados con el objeto de hacer propuestas de mejora que aumenten el rendimiento de alguna labor en especial con lo que garantiza que la empresa se beneficie y el concurso cuente con las expectativas esperadas.

#### **4.1.5.1. PROGRAMA DE PROMOCIÓN A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Mediante la colaboración de las empresas proveedoras de insumos y de las que compran los productos de las Empresas Micro, Pequeñas y Medianas, se deberá realizar una cruzada nacional para mejorar la eficiencia y la productividad de estas unidades

#### **4.1.5.2. MEDIDAS FINANCIERAS**

Creación de un programa de crédito masivo a la innovación tecnológica, transferencia tecnológica y los requerimientos de asesoría de la Micro, Pequeñas y Medianas

#### **4.1.5.3. COMPRAS GUBERNAMENTALES**

Este instrumento se utiliza en otros países para promover la producción de las empresas de menor tamaño, por esa razón, se propondrá que un porcentaje de las compras gubernamentales reservadas se asigne a dichas empresas y así les asegure una participación en éste creciente mercado. Es por eso que antes de comprar insumos en el extranjero, se debe voltear hacia un

mercado nacional puesto que con esta acción se estará apoyando la producción de empresas nacionales. El Gobierno deberá diversificar sus adquisiciones para permitir que gran parte de su consumo, provenga de la Micro y Pequeña Empresa. Esta practica ha sido usada en muchos gobiernos, como el de Estados Unidos y Canadá, beneficiando a las Micro y Pequeñas Empresas al tiempo de adquirir productos con mayor nivel de especificidad y a un costo competitivo. Esta medida deberá combinarse con el pago de contado para evitar la descapitalización de dichas empresas.

La MYPES, podrá financiarse con fuentes ajenas que las proveen de recursos frescos, como pueden ser bancos comerciales, nacionales e internacionales, fundaciones, compañías de arrendamiento, créditos de proveedores

Estas fuentes generan distintos tipos de crédito, con diferentes tasas de interés, plazos, periodos de gracia, riesgos y reajustes

Es claro que cada proyecto puede tener múltiples fuentes de financiamiento simultáneas, las que evaluadas correctamente llevarán a una mezcla óptima.

## **4.2. ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es uno de los métodos más útiles y comunes mejor conocido como método de razones financieras, también llamado razones simples.

Es necesario contar con los Estados Financieros básicos, "para determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los Estados Financieros que mediante una correcta interpretación, pueda obtenerse información acerca del desempeño anterior de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano"

Este análisis puede ser aplicable a algunas pequeñas y tal vez a todas las medianas empresas, bajo el supuesto de que tienen una estructura operacional más elevada y que cuenta con la información necesaria para éste estudio. Pero no así a las Micros, ya que por algunas de sus características, los empresarios no tienen un contador, ni los conocimientos necesarios para que ellos lleven el tipo de control de ingresos y egresos; es decir, su contabilidad, acorde con lo establecido por las autoridades hacendarias, en el Código Fiscal de la Federación en su artículo 28, donde se establece la obligación de llevar a cabo registros contables. Es importante destacar que estas mismas autoridades otorgan la opción de que estos empresarios realicen sus actividades como personas físicas con actividad empresarial "régimen simplificado", donde las exime de elaborar estados financieros, por lo que el análisis mediante razones financieras no puede ser aplicable a estas entidades

El Gobierno Federal mexicano, está participando activamente en la resolución de la grave problemática estructural y financiera que experimentan las MYPES, en conjunto con la banca comercial y las diversas asociaciones y agrupaciones empresariales que las agremian,

**implementando programas financieros emergentes y de largo plazo que tienden a impulsar el desarrollo de éstos estratos**

Dichos programas de fomento se enmarcan dentro de la política del país y se están llevando a cabo a través de las instituciones que integran la banca de desarrollo.

Cabe señalar la importante función que está desempeñando Nacional Financiera a través de la instauración del primer centro NAFIN. Este centro proporciona asistencia técnica, empresarial y financiera a esta clase de empresas, es gratuita, a la vez que en ese mismo lugar se encuentran representantes de sus intermediarios financieros (banca comercial) y entidades de fomento, ofreciendo un servicio oportuno e integral de orientación y financiamiento a las entidades con tasas de interés preferenciales.

El centro NAFIN cuenta con analistas especializados que poseen los conocimientos necesarios para identificar el problema que puede experimentar una empresa, así como el tipo de apoyo más conveniente, sin recurrir a un análisis financiero y tardado.

Muchas veces este estudio se limita a requisar algún cuestionario o breve entrevista al empresario, para conocer en detalle la situación en que se encuentra el negocio, ya que los analistas cuentan con la experiencia en las necesidades de los Microempresarios.

Además, se encuentran en posibilidades de recomendar las diferentes alternativas a seguir de acuerdo con el estudio realizado.

Cabe señalar que muchos de estos negocios, por su flexibilidad, están en posibilidades de realizar un cambio en el giro de la actividad, si así lo aconseja el analista, de acuerdo a la interpretación del análisis practicado.

El análisis financiero se practica por medio de razones simples.

El uso de las razones financieras empieza a cobrar sentido si se piensa que mediante ellas se pueden encontrar condiciones y tendencias que no pueden ser encontradas si se observa individualmente cada uno de los componentes.

Las razones financieras ayudan a determinar las relaciones existentes entre diferentes rubros de los estados financieros.

Al realizar este tipo de análisis, es necesario tener un parámetro de comparación, por lo que se puede comparar contra las razones financieras de años anteriores, los índices financieros que resulten de la planeación o bien las razones financieras de otra empresa de la misma industria y de la misma rama de actividad económica.

Para poder decir si una razón financiera es adecuada o no, es indispensable tener un parámetro de comparación.

**Es indispensable saber que lo más importante de éste método es el juicio del analista para interpretar correctamente las razones obtenidas, ya que las razones financieras por sí solas no dicen nada, mientras que una correcta interpretación puede señalar algunas situaciones claves que merecen una investigación más profunda.**

También es necesario saber que las razones financieras, como otras herramientas de análisis están orientadas hacia el futuro, ya que en el presente no se pueden tomar decisiones que modifiquen el pasado, para ello, al tomar una decisión, es necesario que se estimen las condiciones futuras que pueden afectar el éxito de una determinada decisión; tal es el caso de factores económicos (inflación), legales (reformas fiscales), políticas y sociales.

#### **4.3. CAMBIOS EN EL MERCADO**

El entorno económico actual de México, caracterizado por la apertura comercial reflejada a través de los diversos tratados de libre comercio suscritos con diversas naciones de Norte, Centro y Sudamérica, así como con los países que conforman la Cuenca del Pacífico, impone a las empresas mexicanas la urgente necesidad de crecer y modernizarse, elevar su nivel de competitividad hasta alcanzar estándares internacionales.

Para el logro de lo anterior, las micro, pequeñas y medianas empresas requieren de una serie de apoyos que les permitan, entre otros factores:

- Tener acceso al crédito ágil y oportunamente
- Contar con garantías complementarias a las que ellas mismas ofrecen para la consecución de créditos bancarios.
- Incursionar en un extenso proceso de capacitación, para elevar el nivel de gestión empresarial y la productividad laboral.

Contar con la asistencia técnica que les oriente en las acciones que decidan emprender para crecer y aumentar su productividad

Pero ante todo es necesario, ahora más que nunca, que las empresas decidan incursionar en diversos esquemas de asociacionismo empresarial, para lograr acceso a economías de escala sin perder la flexibilidad y capacidad de adaptación que, como mencionó el director general de NAFIN, constituyen las principales características de la micro, pequeña y mediana empresa nacional.

Una diferenciación importante, derivada del tamaño de la empresa, es que en la mediana y gran empresa hay una marca, nombre distintivo y forma de representación del producto (emblaje). Estas empresas cuentan con los recursos suficientes para realizar amplias campañas de publicidad; lo cual encarece los productos al consumidor final. En tanto, la empresa micro y pequeña, no cuenta con un nombre o marca posesionada en el mercado, careciendo de recursos para darlos a conocer



o manejar campañas publicitarias. Esto hace que la competencia resulte más desventajosa para las micro y pequeñas empresas. Otro factor que encarece al producto es el uso de canales de distribución, que en el caso de las grandes empresas, permite dar trabajo a muchos otros sectores, en tanto que las micro y pequeñas no cuentan con canales eficientes de distribución. Para dar respuesta a estas micro y pequeñas empresa.

<b>Economía Cerrada</b>	<b>Economía Abierta</b>
<b>Visión Corto Plazo</b>	<b>Visión Largo Plazo</b>
<b>Competencia con Precios</b>	<b>Competencia con Calidad</b>
<b>Bajo Nivel Tecnológico</b>	<b>Alto Nivel Tecnológico</b>
<b>Moderadas Exigencias del Cliente</b>	<b>Altas Exigencias del Cliente</b>
<b>Masificación de Mercados</b>	<b>Nichos de Mercado</b>
<b>Desinterés Ecológico</b>	<b>Control Ecológico</b>
<b>Entorno Relativamente Estable</b>	<b>Entorno Turbulento</b>
<b>el "Cambio"</b>	<b>más importante</b>
<b>Orientación a Producción</b>	<b>Orientación al Cliente</b>

En esta época de extraordinarios "cambios" sociales, políticos, tecnológicos, económicos, el microempresario debe tener una visión empresarial de los acontecimientos que ocurren tanto a nivel nacional como internacional, para poder interpretar dichos eventos y descubrir sus posibles efectos tanto en el país como en su empresa. Porque sólo así podrá tomar decisiones que aseguren el desarrollo de su compañía a largo plazo.

Además, que ante una mayor competencia las microempresas deben ofrecer productos y servicios que las hagan diferentes a su competencia y que satisfagan las necesidades de un cliente más exigente, es decir, se debe a aprender a trabajar con "Calidad en el Servicio".

Por lo que, en el Quinto capítulo se darán a conocer los principios y herramientas necesarias de "Calidad en el Servicio" para poder competir y subsistir en un mercado de globalización comercial.

#### **4.4. TRAMITES BUROCRÁTICOS**

En México sigue existiendo un ambiente (dentro y fuera de las empresas) que prevalece la "Burocracia", es decir, donde existe la imposición de la autoridad.

Dentro de aquellas microempresas que no existe una visión de "cambio" hacia la "Calidad en el Servicio" se sigue observando un autoritarismo por parte de los jefes, en donde el personal sólo debe de obedecer órdenes y ejecutar sus labores con métodos rigidamente establecidos; sin la oportunidad de que tengan que pensar cómo mejorarlos, es decir, capacidad de participación e innovación.

Originando una incomunicación de directores, jefes, empleados, así como una improductividad de las áreas de trabajo, que da lugar a que no se logre la "Calidad en el Servicio", ya que los empleados no cuentan con la capacidad de decisión.

También nos podemos encontrar con aquel personal que sólo busca su "status quo". Es decir, aquél que quiere quedar bien con su jefe; obstaculizando la prestación de un "Servicio Diferenciado" por la autoridad que ejerce sobre los demás.

O cuantas veces el dueño de las microempresas ha comprometido la entrega de cierta mercancía en un determinado tiempo, pero debido a los trámites que se deben seguir ante el proveedor ha causado que la mercancía no se entregue a tiempo; ocasionando un incumplimiento con el "cliente". No logrando así la "Calidad en el Servicio".

Pero ante el nuevo esquema de trabajo en el que se labora, para lograr la "Calidad en el Servicio" se debe crear en las "microempresas" un clima laboral con auténtico interés por dejar satisfechos a los que servimos, es decir, tanto a la clientela interna y externa (empleados y consumidores finales respectivamente); no obstaculizando su labor y dejar de pensar sólo en beneficios personales.

Además, de existir un "cambio" en las microempresas también se debe contar con un país y gobierno "competitivo" que ayude a éstas empresas a salir adelante, en lugar de obstaculizar todos los trámites necesarios para crecer y brindar un "Servicio de Calidad".

Una situación muy clara de esto es lo que ocurre en los bancos, en donde el dueño de las microempresas para poder solicitar un crédito y que se lo otorguen, se enfrenta a una serie de

dificultades tales como; tasas de interés muy altas, pocos periodos de gracia, a una serie de requisitos y garantías que en la mayoría de los casos son insuperables

O muchas veces, cuantos permisos y trámites son necesarios para abrir un negocio o lograr tener en regla todos los papeles que se requieren para trabajar legalmente. También el temor al fisco e ignorancia de la política fiscal, provoca que las microempresas antes de afrontar los problemas legales cierran sus negocios o caigan en la corrupción

Por lo que, debe haber una simplificación fiscal, agilización y reducción de trámites administrativos; así como que los bancos otorguen créditos con más riesgo y facilidades, para que se logre canalizarlos a las microempresas.

Ya que sino se trabaja de una manera menos corrupta y burocrática, el microempresario no podrá competir a nivel internacional, ya que ante esta situación se encontrará en desventaja con otros países, en donde existe una simplificación administrativa eficiente que permite realizar trámites necesarios y lograr competir con "Calidad en el Servicio", además de contar con subsidios y préstamos de una manera alcanzable y real.

**Estímulos Fiscales.-** Los estímulos fiscales son mecanismos creados por el Gobierno Federal para dar ciertas preferencias o beneficios fiscales y así fomentar alguna actividad ya sea por medio de las exenciones de impuestos, facilidad de regulación y simplificación contable, Ceprofis (certificados de promoción fiscal), etc.

**Estímulos Financieros.-** Mediante los cuales las empresas pueden encontrar un apoyo económico y solventar sus necesidades de financiamiento, ya sea para capital de trabajo, para inversiones en activos fijos relacionadas a incrementar la productividad, etc. Actualmente, Nacional Financiera da impulso mediante programas especiales de apoyo y fomento a la microindustria, dentro de éstos destaca el uso de una tarjeta de crédito subsidiada por un fideicomiso de Nafinsa para la obtención de recursos destinables a capital de trabajo a tasas preferenciales.

**Simplificaciones.-** Ya sean administrativas o definitivamente la eliminación de trámites innecesarios que facilitan la interrelación estado-industria y así optimizar el cumplimiento de las disposiciones legales. Tal es el caso de la Secretaría de Desarrollo Social, que a raíz de su funcionamiento en 1992, eliminó el trámite para la licencia de establecimiento para 43 giros industriales; la SECOFI, que eliminó el trámite para la autorización de instalaciones eléctricas para la Microindustria, etc.

Es necesario "Renovar el sistema fiscal mexicano, creando un nuevo sistema, cuya primer característica deberá ser su claridad, y que su aplicación pueda hacerse por el empresario, sin requerir del especialista. El mismo deberá incentivar la producción y la inversión productiva y castigar la especulación ( vía impuestos mayores ). Esta ley deberá tener una visión de amplio espectro a fin de evitar cambios.

En el caso de la micro y pequeña empresa deberá haber una sola forma de análisis y presentación que ponga especial interés en las diferencias entre ingresos y gastos.

Finalmente se propone la eliminación del Impuesto al Activo y del Impuesto sobre Nóminas para generar mayor inversión en las empresas y no castigar la contratación del personal”.

**LA TRAMITOLOGÍA QUE DEBE EFECTUARSE EN ENTIDADES PÚBLICAS, DEBERÁ REDUCIRSE A FIN DE:**

- Eliminar todo trámite innecesario.
- Crear la cédula de identificación para micro y pequeña empresa que corte la repetición de alta en las diferentes instituciones y dependencias del Gobierno.
- Crear un mecanismo de información específico y claro para difundir dicha tramitología.
- Lucha contra la corrupción y el “coyotaje”.

Todo lo anterior son medios que utiliza el Gobierno para fomentar el establecimiento y crecimiento de la microindustria en México, ya que este crecimiento repercute fundamentalmente en el desarrollo económico del país.

Por otro lado, el Estado al igual que puede proporcionar medios y estímulos de desarrollo a empresas industriales, también puede ser un factor que frene o controle en cierta medida su crecimiento siempre y cuando se consideren ciertas circunstancias que propicien estos

lineamientos, tal es el caso del Distrito Federal, que aunque continúa apoyando el desarrollo de empresas industriales ya establecidas ( con ciertos lineamientos en cuanto a medidas ecológicas, etc.) frena y controla por otra parte el establecimiento de nuevas empresas que pretenden establecerse en el Distrito Federal o zona Metropolitana

Por parte de la SHCP deben de existir apoyos más directos, es decir, crear un paquete de medidas tributarias que permita disminuir el impuesto sobre la renta a las empresas, el IVA, así como también, reducir por lo menos en dos terceras partes el ISR para operaciones de crédito con el exterior.

Más significativo será en que las empresas de nueva creación tengan dos años de gracia en el pago de sus impuestos ya que con esta acción se estimulará la creación de más empresas, así como también, tendrá recursos suficientes para la adquisición de activos e insumos necesarios para producir y posteriormente cumplir con este deber.

Indiscutiblemente, la globalización económica mundial exige un proceso acelerado de modernización nacional para competir y sobrevivir. Ello demanda prácticas de política económica y de buen gobierno sin lo cual no es posible atraer tecnología e inversión productiva del exterior.

La experiencia histórica de México ha demostrado que la inversión pública y el gasto público son necesarios para denotar la recuperación económica e impulsar la inversión privada, particularmente en los inicios de los gobiernos, en que el propio estancamiento genera



incertidumbres políticas que impiden que la inversión privada actúe. Todo es más importante ahora cuando la banca y algunos elementos del sector privado están económicamente lisiados.

La banca de desarrollo y los fondos de fomento, debe de jugar un papel fundamental para desarrollar programas sectoriales y regionales e impulsar grandes proyectos. Puesto que actualmente estamos ya en situación que requerirá prácticamente una reconstrucción económica nacional, sobre todo en la empresa mediana y pequeña, agrícola, industrial o comercial.

Establecer salvaguardas y vigilarlas para evitar recurrencia de crisis, evitar un tipo de cambio sobrevaluado.

Implantación de una política industrial eficaz para modernizar y rescatar sectores en forma selectiva, programas de desarrollo regional, para apoyar estados económica y socialmente rezagados como Chiapas, Guerrero, Oaxaca e Hidalgo

Debe de privilegiarse la atención al campo, aceptar que la banca comercial difícilmente otorgará recursos al campo, con lo cual se requerirá la presencia de las instituciones de fomento del estado.

Retomar la necesidad de empezar a reforzar el mercado interno ; ello implica una política salarial general más agresiva que redundara en beneficio del poder de compra de los trabajadores y de la situación de las empresas.

Preparar una legislación bien ponderada con experiencias de otros países en materia de protección a los usuarios de los usuarios de los servicios de la banca.

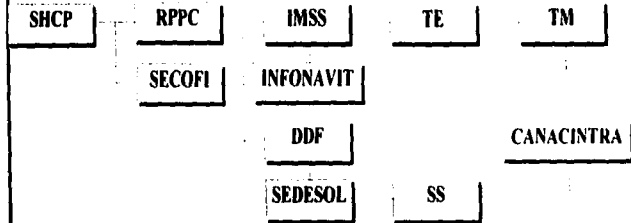
Racionalizar a fondo la actual estructura del estado, pero un contexto de recuperación en que se pueda absorber a los trabajadores desempleados.

Ampliar los mecanismos de negociación con el apoyo de toda la sociedad mexicana para abrir los márgenes de maniobra en la negociación con el exterior, a efectos de eliminar, restricciones que impidan la recuperación económica del país. Ello implica holgura fiscal para la inversión pública.

Será necesario redefinir un pacto económico y social que nos permita avanzar en la recuperación.

Estos son algunos de los elementos que reclama la sociedad mexicana, la necesidad de nuevos intereses entre la tradición y las experiencias positivas de nuestra historia, la globalización mundial y la urgente recuperación económica.

**ESTABLECIMIENTO Y REGISTRO DE COMPAÑÍAS  
NACIONALES EN MEXICO**



<b>SHCP</b>	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
<b>RPPC</b>	REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO
<b>SECOFI</b>	SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL
<b>IMSS</b>	INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
<b>INFONAVIT</b>	INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL PARA LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES
<b>DDF</b>	DEPARTAMENTO DE DISTRITO FEDERAL (O AUTORIDAD MUNICIPAL EN PROVINCIA)
<b>SEDESOL</b>	SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL
<b>SS</b>	SECRETARIA DE SALUD
<b>TE</b>	TESORERIA ESTATAL
<b>CANACINTRA</b>	CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

## **REGISTRO DE EMPRESAS MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MÉXICO**

Los diferentes tramites, el llenado de solicitudes para establecer un empresa en nuestro país se realiza en las diferentes Dependencias

### **SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO (SHCP):**

#### **I. SOLICITUD**

- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes de la sociedad para efecto del pago del impuesto sobre la renta (ISR) y del Impuesto al valor agregado (IVA).
- Obtener cédula de identificación fiscal

#### **II. REQUISITOS**

- Presentar la forma R-1 debidamente requisitada
- Presentar libros contables (diario y mayor) a efecto de que sean autorizados por la Secretaria.
- Anexar una copia del Acta Constitutiva de la Sociedad.

#### **III. RESOLUCIÓN**

- 10 Días hábiles.
- Documentación 15 días hábiles.

#### **IV. COSTO**

- Nulo.

## **REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO (RPPC):**

### **I. SOLICITUD**

- Inscripción del Acta Constitutiva de la sociedad

### **II. REQUISITOS**

- Primer testimonio del Acta Constitutiva
- Autorización de Relaciones Exteriores para constituir la Sociedad.

### **III. RESOLUCIÓN**

- 20 días

### **IV. COSTO**

Se cobra un porcentaje en base a la tabla progresiva de acuerdo a la Ley Federal de Derechos

## **SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI):**

### **I. SOLICITUD**

- Inscripción en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, incluidas aquellas actividades que no requieran resolución previa de la CNIE para invertir.

### **II. REQUISITOS**

- Presentar cuestionarios RNIÉ-340-001, 002, 003, Y 004.
- Copia certificada del Acta Constitutiva.
- Copia del RFC.

### **III. RESOLUCIÓN**

- Automática

### **IV. COSTO**

- Lo establece la Ley Federal de Derechos.

## **INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS):**

### **I. SOLICITUD**

Afiliación al Seguro Social de los trabajadores, del patrón y de la empresa.

### **II. REQUISITOS**

- R.F.C. de la empresa.
- Presentar Acta Constitutiva.
- Presentar formas IMSS-1, AFIL-01, y AFIL-02

### **III. RESOLUCIÓN**

- Inmediata.

### **IV. COSTO**

- Nulo.

**INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL PARA LA VIVIENDA DE LOS  
TRABAJADORES (INFONAVIT):**

**I. SOLICITUD**

- Registro e inscripción de los empleados.

**II. REQUISITOS**

- Registro del seguro social de los empleados
- R.F.C.
- Presentar forma HISR-143

**III. RESOLUCIÓN**

- 30 Días hábiles.

**IV. COSTO**

Nulo.

**DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL (DDF):**

**I. SOLICITUD**

- Licencia de uso de suelo.

**II. REQUISITOS**

- Escritura de propiedad o contrato de arrendamiento.

- Planos.
- Comprobante de no adeudo predial.
- Proyectos de construcción y planos.
- Descripción del proceso productivo.

### **III. RESOLUCIÓN**

4 meses.

### **IV. COSTO**

- Se establece en la oficina de uso de suelo del Departamento del Distrito Federal o del Municipio correspondiente.

## **SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL):**

### **I. SOLICITUD**

- Licencia de funcionamiento.

### **II. REQUISITOS**

- Petición por escrito.
- Licencia de uso de suelo.
- Estudio del impacto ambiental por prestadores de servicios autorizados por SEDESOL.

### **III. RESOLUCIÓN**

- Dependerá de que la información que requiere la Secretaría este completa. Con un tiempo estimado de un mes.

### **IV. COSTO**



- Lo establece la Ley Federal de Derechos.

#### **SECRETARIA DE SALUD (SS):**

##### **I. SOLICITUD**

- Aviso de apertura.

##### **II. REQUISITOS**

- Se firma bajo protesta de decir verdad, que se cumple con los requisitos establecidos por esta Secretaría (sujeto a verificación).

##### **III. RESOLUCIÓN**

- Inmediata

##### **IV. COSTO**

- Nulo

#### **TESORERIA ESTATAL (TE):**

##### **I. SOLICITUD**

- Obtener el registro para el pago del impuesto estatal ante la Tesorería del Estado.

##### **II. REQUISITOS**

- R.F.C.

##### **III. RESOLUCIÓN**

- 1 día hábil.

#### **IV. COSTO**

- Nulo.

### **CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN (CANACINTRA):**

#### **I. SOLICITUD**

- Registro ante la Cámara

#### **II. REQUISITOS**

- Solicitud de inscripción
- R.F.C.
- Acta Constitutiva

#### **III. RESOLUCIÓN**

- Inmediata.

#### **IV. COSTO**

- Se determina en base a un porcentaje sobre el capital social de la sociedad.

#### **NAFIN:**

- Se encarga de la Orientación sobre los Programas de Financiamiento para la Micro y Pequeña Empresa y el de Apoyo Integral a la Microindustria y tarjeta empresarial.

**CAPITULO V**

**PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS INTERNAS  
PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

## **5.1. PERSPECTIVAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

En opinión de las representaciones empresariales, el avance de las MYPES, aún es insuficiente, ya que están siendo sorprendidas en plenitud de la era moderna y a competir con grandes problemas como la obsolescencia en su maquinaria y equipo hasta la marginación respecto a los apoyos institucionales.

Este tipo de empresas son negocios que van desde escalas unipersonales y de tipo familiar hasta unidades productivas con elevados estándares de organización.

- Actualmente, casi cien mil industrias manufactureras Micro, Pequeñas y Medianas se encuentran con serios problemas de liquidez, cuyo origen es la apertura comercial y se agudizaron con la desaceleración económica.

Los empresarios y autoridades de diversos estados del país, aluden a la insuficiencia de planes y programas empresariales destinados a elevar la productividad, impulsar la calidad y aumentar la aplicación de tecnología en el que hacer fabril, los industriales por su parte, se quejan de una falta de coordinación entre las dependencias involucradas en la puesta en marcha de programas federales dirigidos al sector microindustrial, así como la lentitud de los trámites a los programas del sector público dirigidos a la industria.

El poco seguimiento de las acciones oficiales de promoción y fomento industrial ocasionan una escasa diversificación de productos y actividades industriales, baja integración de los sectores productivos interestatales y la nula promoción de esquemas para el desarrollo de proveedores.

Todo lo anterior trae consigo una alta rotación de mano de obra y consecuentemente una baja productividad de los empleados. La primera traba a la que se enfrentan los micro y pequeños empresarios es la falta de información para presentar sus Estados Financieros y elaborar la documentación que se requiere para solicitar un crédito, que implique llenar entre 10 y 15 formatos distintos, dependiendo del tipo de financiamiento que se pida. Esta en muchas ocasiones, es la razón por la cual no son aceptados como sujetos de crédito

## **5.2. PROPUESTAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO**

Los microempresarios deben de tratar diseminar a sus clientes, espaciándolos en diversas industrias e igualmente, tener planes previstos para la posibilidad de dificultades de los transportes. No se debe producir normalmente cuando el principal cliente se vea afectado por conflictos laborales, o cuando se prevé que los tendrá. Se debe de tratar de tener algún plan para saber qué hacer con sus obreros o sus máquinas en caso necesario.

Tener siempre preparado un plan para una producción flexible y un plan de mantenimiento flexible, de modo que éste mantenimiento pueda llevarse a cabo sobre la base de la reducción de los tiempos muertos de fabricación.

Crear un ambiente de comprensión y simpatía entre la empresa y sus empleados, a todos los niveles. Muchas de las crisis internas pueden resolverse, sólo con que la empresa muestre un cierto grado de consideración por su parte.

No favorecer el nepotismo; pensar siempre en la continuidad de la empresa y tener por seguro que la gente sabe perfectamente lo que tiene que hacer cuando una persona clave desaparece para siempre de la sociedad.

Mantener una vigilancia constante sobre los costos, y no perder de vista las nuevas fuentes de materias primas. No firmar contratos a largo plazo, que no le permitirían, con la rapidez necesaria los correspondientes aumentos de precios.

No conceder más créditos para sus clientes en sus compras del que sea estrictamente necesario.

Atender cuidadosamente los contactos que le propongan otras empresas para la venta de patentes, eventuales, fusiones o colaboraciones.

Procurar llevar siempre un paso de ventaja a la competencia a base de constantes perfeccionamientos en sus servicios. Ofrecer un servicio más rápido y más completo, posiblemente con servicios complementarios que formen una gama extensa y adecuada.

No dejarse atrapar en una lucha sistemática, se debe de tomar en cuenta sus fuerzas y debilidades, de no hacerlo se corre el riesgo de perder todo por querer ganar más mercado.

Debe ser abierto y franco con el sindicato si es que existe y con sus empleados.

La mayor parte de las luchas industriales provienen de las malas relaciones humanas. Sin que una parte se entienda con la otra o sepa cuales son sus necesidades o sus problemas. Mantener frecuentemente cambios de impresiones o reuniones formales o informales, con las personas representativas de todos los niveles de la empresa.

Vigilar atentamente los cambios en su zona geográfica y en los planes urbanísticos de la misma, ya que éstos pueden afectar a su empresa, de ser posible, hay que tratar de prever sus implicaciones.

Se debe procurar adaptar las instalaciones de la empresa a las necesidades de la zona, si éstas se encuentran en periodo de cambios.

Decidir si se van a fabricar determinados y diversos productos o especializarse en solo uno de ellos. El producto puede pasar de moda o escasear la materia prima, lo que ocasionaría un gran problema para la empresa

De igual forma, se recomienda familiarizarse con los materiales que entran en los productos, así como saber de dónde proceden, porqué procesos pasan antes de que lleguen a sus manos. De éste modo, el empresario podrá seguir las "noticias" que se refieren a los países o lugares donde se localizan sus materias primas.

Mantener un ritmo adecuado de suministro, observar atentamente o de forma continua los productos de sus competidores.

No considerar como aseguradas la llegada de sus materias primas. No sólo se tiene que preocupar de las tendencias políticas y económicas sino también de las reservas y la extensión de los recursos mundiales es por ello que se debe saber dónde existen alternativas de suministro y calcular los costos.

No confiar sólo en una materia prima; se deben tener productos basados en distintos materiales. Si se ha especializado en una especie de materia prima por ejemplo, en un material fundido, hay que prever qué posibilidades se tienen de usar como sustituto algún plástico moldeado u otro material similar.



Prestar un atento y constante interés a los libros y registros de la empresa. Hay que asegurarse de tener a la mano todas las transacciones financieras, así como la marcha de los impuestos.

Tener preparado un plan de urgencia con el representante de sus empleados, y un previo acuerdo con ellos, para implantar el trabajo por turnos si es necesario.

Asegurar la disponibilidad de refacciones y la posibilidad de que el consultor de las máquinas efectúe rápidamente las reparaciones.

No hay que ser inflexible o demasiado independiente; hay que estar preparado para liquidar o arrendar si es preciso. Asegurarse de haber visto todas las posibilidades antes de pedir un préstamo financiero.

Se deben de conocer exactamente sus necesidades, pensando en que sus necesidades inmediatas del capital pueden ser sólo una etapa, pero que, más adelante, puede volver a necesitar más. Hay que hacer participe a los directivos de los objetivos a largo plazo, así como de la forma en que se piensan alcanzar.

Mantener una comunicación con los empleados. Una de las mayores causas que se deteriore la atmósfera y disminuya la lealtad a los subordinados, reside en la escasa

comunicación. No hay que comportarse como una empresa pequeña cuando ya se ha convertido en una de tipo mediano.

Muchos de estos aspectos, el análisis y tratamiento a muchos problemas que se derivan, los comentaremos más adelante.

### **5.3. LA PLANEACIÓN COMO HERRAMIENTA BÁSICA**

Dentro de cualquier empresa y más aún en la microindustria, la planeación debe formar la primera acción, porque debido a la magnitud de éstas empresas y a la escasa cultura empresarial que en general se tiene, se cree que las acciones o el inicio de acciones no pueden llegar a repercutir en una forma grave, pues se piensa que los riesgos pueden tomarse sin poner en peligro un capital importante.

Como se mencionó anteriormente, la planeación forma una etapa determinante dentro del proceso administrativo, ya que de ella dependen y se derivan todas las posibles acciones y decisiones para el logro de los objetivos de la empresa, mismos que se fijan en primera instancia en la planeación.

comunicación. No hay que comportarse como una empresa pequeña cuando ya se ha convertido en una de tipo mediano.

Muchos de estos aspectos , el análisis y tratamiento a muchos problemas que se derivan, los comentaremos más adelante.

### **5.3. LA PLANEACIÓN COMO HERRAMIENTA BÁSICA**

Dentro de cualquier empresa y más aún en la microindustria, la planeacion debe formar la primera accion, porque debido a la magnitud de éstas empresas y a la escasa cultura empresarial que en general se tiene, se cree que las acciones o el inicio de acciones no pueden llegar a repercutir en una forma grave, pues se piensa que los riesgos pueden tomarse sin poner en peligro un capital importante.

Como se mencionó anteriormente, la planeación forma una etapa determinante dentro del proceso administrativo, ya que de ella dependen y se derivan todas las posibles acciones y decisiones para el logro de los objetivos de la empresa, mismos que se fijan en primera instancia en la planeación.

### **5.3.1. PLANEACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS**

La planeación de las ventas se refiere a todas las circunstancias y aspectos que afectan directa o indirectamente la venta de un producto o servicio, para ello, se deben de considerar los atributos tangibles e intangibles del producto o servicio que se ofrece, en donde se pretende vender o realizar la distribución, determinar exactamente el “nicho” de mercado seleccionado; conocer la demanda, oferta y el precio del producto en cuestión en el mercado analizar la competencia; a qué segmento de mercado se está dirigiendo y las características de éste mercado; qué tipo o estrategia de promoción se pretende manejar y para qué producto, etc. Todos estos aspectos se deben de atender cuando se están planeando y definiendo los objetivos de la empresa.

La planeación de las ventas incluye también el conocer de manera profunda y de fuente confiable y oportuna de información lo siguiente:

- El comportamiento del consumidor. Ya que los diferentes mercados reaccionan de manera distinta ante un producto o el mismo mercado reacciona también de manera diferente ante varios productos.
- La competencia. El conocer la competencia da una importante noción del mercado al que se pretende dirigir, conocer a su vez las preferencias de los consumidores, así como las fuerzas y debilidades de la empresa en comparación con el resto de los competidores, es decir, qué tipo de empresas producen un satisfactor de necesidades igual o similar o sustituto al de nuestra empresa y qué estrategias de negocio han implementado estas para lograr algún

posicionamiento de mercado. Esto no se refiere a copiar formas de venta ni robar ideas de distribución, sino el saber en qué podemos mejorar a nuestro a competidor.

- **Precio.** Influida directamente por las condiciones del mercado, ya sea de la demanda y oferta existente, así como el precio de la competencia. Es muy importante reconocer que por mucho tiempo el precio de un producto era determinado en base a los costos incurridos para producir y distribuir el producto, pero en realidad, las condiciones del mercado son las que enmarcan el precio de un producto
- **Canales de distribución** Dependiendo de los mercados a los que se pretende alcanzar, así como los costos y gastos en los que se incurre en este rubro.

Definitivamente, toda esta información permitirá al empresario determinar su plan de acción para las ventas que pretende alcanzar, en forma realista y de acuerdo a un plan y tiempo razonable que considere para ello.

### **5.3.2. PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

Se refiere a todos aquellos factores y a las operaciones necesarias en donde los recursos humanos y materiales dan lugar a la producción de bienes y servicios a través de maquinarias y/o herramientas

para obtener una adecuada planeación de la producción, se deben de considerar igualmente algunos aspectos de suma importancia como los siguientes:

**1.- Conocer la capacidad de producción.** Este es otro factor de importancia en la planeación, pues el saber la capacidad de producción, lo que puede rendir la empresa, el tiempo de respuesta para aumentar la capacidad de producción, etc., resulta de gran utilidad para la promoción del producto y la planeación de las ventas. Por otro lado, el tener conciencia de la capacidad productiva de la empresa, permite programar a un mediano plazo el ritmo de producción tanto como base de la planeación de las ventas y de ésta forma las finanzas de la empresa. A diferencia de la industria grande y mediana, la microindustria trabaja generalmente a un 80% de su capacidad instalada, mientras que las empresas de mayores magnitudes lo hacen en promedio a sólo un 52% de su capacidad (según cifras de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial). Esto nos demuestra, que de acuerdo a ciertas características de la Microindustria, casi siempre mantiene un alto nivel ocupado de su capacidad productiva, ya que en muchos casos sus procesos productivos son aún artesanales.

**2.- Nivel de existencias.** Para determinar un inventario mínimo de seguridad, considerando tiempos de recepción de materias primas y la velocidad en la rotación de los inventarios.

### **3.- Calidad total.**

**Procesos básicos de la calidad** Los procesos de calidad total no deben ser exclusivos de las grandes empresas, las Micro y Pequeñas Empresas también los pueden implementar, ya que su principio es hacer las cosas bien desde la primera vez, sin la necesidad de implantar nada nuevo

#### **Planeación de la calidad.**

Para trazar una nueva dirección en el cómo administrar la Calidad se deberá crear una unidad de difusión integrada, de tal forma que todos sepan cual es la nueva dirección y sean estimulados para llegar allí. Toda la información de que se disponga debe de utilizarse para planear estrategias y tácticas que le permitan satisfacer a los clientes; una vez que se hayan definido éstas estrategias hay que hacérselas saber a los colaboradores para que puedan contribuir al éxito de las medidas que se adopten.

J.M. Juran dice: la creación de ésta unidad requiere de enfrentar algunas fuerzas potentes que se resisten a un enfoque unificado. Tales obstáculos pueden ser contrarrestados si estamos dispuestos a encontrar un proceso de pensamiento universal la "Trilogía de la Calidad" que consisten en tres procesos básicos:

- Planeación de la calidad
- Control de la Calidad
- Mejora de la Calidad

#### **Procesos básicos de calidad**

- Planeación de la Calidad

- **Identificar los clientes internos y externos**
- **Determinar las necesidades de los clientes.**

**Desarrollar las cualidades en los productos que satisfagan las necesidades de los clientes.**

**Establecer metas de calidad que cumplan con las necesidades de los clientes y proveedores y con un costo conjunto mínimo.**

**Desarrollar un proceso que pueda producir la calidad del producto requerida.**

**Comprobar la capacidad del proceso para comprobar que será eficaz para lograr los objetivos de calidad bajo condiciones de operación.**

- **Control de la calidad**
- **Seleccionar el elemento a controlar**
- **Establecer unidades de medición**
- **Establecer estándares de actuación.**
- **medir la actuación actual.**
- **Interpretar la diferencia (actual vs. estándar).**
- **Tomar medidas en base a la diferencia.**
- **Mejoramiento de la calidad.**
- **Comprobar que las necesidades de mejora son reales.**
- **Identificar los proyectos específicos a mejorar.**



- **Diagnosticar las causas mediante un programa diseñado para tal efecto.**
- **Conducir los proyectos**
- **Aportar soluciones.**
- **Comprobar la efectividad de las soluciones una que se encuentren bajo condiciones de operación.**
- **Prever un medio de control que mantenga las ganancias.**

**PROCESO** Planeación de la Calidad El proceso de preparación para satisfacer las metas de calidad.

**Resultado final** un proceso capaz de satisfacer las metas de Calidad bajo condiciones de operación.

**PROCESO** Mejora de la Calidad El proceso de cambio hacia niveles de actuación nunca antes logrados.

**Resultado final:** Conducir las operaciones en niveles de Calidad substancialmente superiores a la actuación planeada.

### **El proceso de Planeación.**

Será útil la Planeación Estratégica detectando en qué funciones de la organización se encuentran las áreas de oportunidad. Realizar un análisis exhaustivo localizando los problemas que originan mas costos y desarrollando programas específicos para atacarlos.

### **5.3.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE DEBERÁ LLEVAR A CABO BAJO LOS SIGUIENTES PASOS: (17)**

- a) Revisar el rendimiento pasado y las condiciones actuales.
- b) Evaluar el medio ambiente
- c) Establecer objetivos de Calidad.
- d) Seleccionar la estrategia a seguir.
- e) Implementar un programa estratégico.
- f) Reportar y evaluar el plan

El paso final en el ciclo provee los insumos necesarios para el primer paso, así es que la Planeación se convierte en un proceso continuo.

- a) Revisar el rendimiento pasado y las condiciones actuales.

Una revisión completa comprenderá: una evaluación realista del rendimiento pasado y condiciones actuales y el potencial futuro.

---

<sup>17</sup> La planeación en la Microindustria Mexicana. Fernando López Alvarado 1993 pag. 50-58

Algunos síntomas que normalmente se dan son las quejas de los clientes, costos de calidad, porcentaje de rechazos, porcentaje de desperdicios y resultados de pruebas. Una excelente forma para hacer esto es por medio de una auditoría de calidad, con ella localizaremos deficiencias en calidad, manufactura, diseño del producto u otro aspecto del programa global de calidad. Las interrogantes que orientarán son:

- ¿Qué tipo de programa de calidad tenemos en la actualidad?
- ¿Porqué se eligió este programa de Calidad?
- ¿Qué explica el éxito ó la falta de él?
- ¿Qué cambios están ocurriendo?

Al tratar de responder estas preguntas, se irá ampliando nuestra perspectiva del problema y tendremos bases para evaluar el rendimiento pasado contra los objetivos antiguos, esto será valiosa información para una planeación efectiva.

El grado de investigación variará en diferentes situaciones, pero lo que se tiene que saber es dónde estamos ahora y dónde nos encontraremos en el futuro.

#### **b) Evaluar el medio ambiente**

Existen muchos factores del medio ambiente que interactúan con los programas de calidad. algunos ejemplos típicos son:

Las actividades de otros departamentos:

- Cambios en los requerimientos del cliente
- Nuevas leyes y reglamentos de seguridad y responsabilidad.
- Acciones de la competencia.

Los factores del medio ambiente se clasifican en tres tipos

- Factores fijos que poco pueden ser cambiados por la administración de Dirección-contratos existentes, leyes y juicios de responsabilidades, reglas de seguridad, etc
- Factores que la administración de calidad puede influenciar parcialmente. Diseños de producto, métodos, equipo, estándares industriales, reglamentos de la sociedad, etc.
- Factores que la administración de calidad puede controlar a un grado considerable estándares de calidad, planes de inspección y pruebas, control de diseño y especificación, controles de calibración, análisis estadísticos, etc.

Por medio de la distinción de los factores controlables y no controlables, la evaluación de potencial de cada uno, y continuo monitoreo del medio ambiente, la función de planeación de calidad puede llegar a comprender e incluir su efecto en el programa de planeación global.

c) Establecer objetivos de Calidad

Del conocimiento y comprensión adquiridos por la revisión del estado o condiciones, y de la información del medio ambiente, se pueden detectar las áreas fuertes y débiles de un programa de calidad. Así se pueden establecer objetivos e itinerarios para llevar a cabo la implementación del programa de Calidad.

Los objetivos deben incluir medios para mantener las áreas fuertes y mejorar las débiles. Algunos objetivos típicos de calidad están relacionados con:

- Niveles de efectos de los proveedores.
- Porcentajes de retorno de los procesos.
- Niveles de calidad de los productos.
- Planeación de Presupuestos
- Costos de Calidad.
- Niveles de Calidad para los clientes.
- Influencia de calidad en la Compañía.
- Elevar la calidad de personal.

Se debe prestar atención a identificar los objetivos a largo y corto plazo, incluyendo las prioridades de acción.

Los objetivos se pueden revisar frecuentemente para modificarse si otros factores del medio ambiente cambian.

**d) Seleccionar una Estrategia**

Una vez establecidos los objetivos claramente, una estrategia definitiva debe ser formulada.

Considerar todas las maneras posibles para lograr los objetivos y desarrollar un grupo de estrategias alternas

**Usar:**

- Reportes pendientes, reportes, otra información.
- Otras estrategias de la Compañía.
- Experiencia en el campo.
- Planeación Estratégica de otros departamentos.

Evaluar todas las alternativas que aparenten tener aplicación práctica.

**Considerar:**

- Las debilidades y puntos fuertes del programa de calidad determinado de la revisión.
- El efecto en otros departamentos.
- El efecto de cambios posibles de clientes y competidores
- La realidad de la situación.

**Seleccionar estrategia final.**

**Revisar:**

- La consistencia con otras estrategias de la compañía.
- Los aspectos comunicables de la estrategia.

- El elemento más débil de la estrategia.
- La parte más difícil de implementar.
- Los aspectos más significativos de la estrategia que son diferentes de esfuerzos propios.
- La economía de la estrategia.

Una consideración completa de los pasos para seleccionar una estrategia maximizará la probabilidad de lograr las metas.

#### e) Implementar un Programa Estratégico

La planeación para la implementación de la estrategia es el paso más importante del proceso de planeación. Todos los esfuerzos previos nos llevan a la implementación o acción. Algunos factores clave en programas de acción efectivos son: asignación de equipos para acción del programa que puedan utilizar la mejor manera las habilidades de la fuerza de trabajo.

Conciencia de los miembros del equipo de la importancia del proyecto, su responsabilidad y compromiso, y el apoyo de la dirección hacia el proyecto.

Definición y descripción clara del proyecto incluyendo publicación de itinerarios y responsabilidades

Revisiones para demostrar que el proyecto estará al día o qué modificaciones o cambios son necesarios.

**Flexibilidad en el proyecto para mantener la dirección hacia el objetivo establecido.**

**Reportar y retroalimentar las acciones y resultados del programa**

**La medición continua del programa general de acción es esencial para mantener su efectividad y sostenerse como una herramienta administrativa a largo plazo**

**f) Reportar y evaluar el Plan**

**El paso final del ciclo de planeación es de integrar el plan estratégico de calidad en el plan estratégico total y evaluar los costos y beneficios del plan. El reporte del Plan debe incluir tres secciones importantes:**

**1. Resumen de las estrategias.**

- **Lista de todas las estrategias y fechas límite.**
- **descripción de cada estrategia.**
- **Beneficios de cada estrategia**
- **Costos de cada estrategia.**
- **Firmas de autorización**

**2. Reporte individual de cada estrategia:**

- **Nombre de la estrategia**
- **Descripción de propósitos y objetivos.**
- **Justificación-necesidad o mejoramiento de costo.**



- Recursos para lograr costo total.
- Itinerario Fechas limite.
- Firmas de autorización

### 3. Reporte continuo de todas las estrategias

- Actualización de acción de todos los proyectos
- Costos y beneficios hasta la fecha.
- Ajustes a los planes

El análisis y medición de la efectividad del programa proveerá guías para administrar el programa actual y su dirección en la planeación Estratégica futura.

Llevando a cabo la planeación, el desarrollo de la calidad puede mejorarse. El logro de un buen rendimiento puede identificar el programa de calidad como un contribuyente al éxito y asegurar el rol tan importante que jugará la calidad en el futuro

Verificar los resultados de su proceso de calidad. Se debe de estar informado si nuestros clientes se encuentran satisfechos a partir de nuestros esfuerzos y sobre todo, comprobar que dichos procesos han incrementado los beneficios económicos de la empresa.

### **Importancia de involucrar todos los niveles**

Es importante resaltar que un sistema de calidad requiere para su efectivo resultado del esfuerzo de todos aquellos que afectan a la calidad del producto.

Las responsabilidades de calidad se distribuyen comúnmente de la siguiente manera:

#### **a) Dirección General**

Es quien debe establecer las políticas a seguir, definir las de acuerdo a los objetivos de cada empresa, para esto es necesario que los primeros convencidos de las ventajas que ofrece el sistema sea la Dirección General y ofrezca apoyo y pugne por el logro de los objetivos fijados y sobretodo, verifique se lleven a cabo los planes o políticas de la empresa

Cuando se ha iniciado el proceso de implantación con la aprobación y apoyo de la Dirección General se procede a involucrar los demás niveles buscando comprometer a realizar las actividades de acuerdo a las políticas generadas.

- 1.- Debe involucrarse con su empresa, ya que es necesario conocer todos los procesos que atañen el funcionamiento de la empresa y estar comprometido con la filosofía de la Calidad; hacer las cosas bien desde la primera vez.
- 2.- Difundir la calidad de la organización en el entorno que la rodea a intentar que la calidad que rodea a los procesos productivos y administrativos de la empresa se extiendan al entorno de la misma: internamente entre los departamentos, externamente entre los clientes, proveedores, competidores, entidades financieras y con las entidades gubernamentales.

**b) Ventas:**

Asegurar que los requerimientos de calidad del producto y los sistemas de calidad estén bien especificados.

**Comunicación con el cliente:**

- Investigar la opinión del cliente acerca de la calidad y rendimiento del producto, se necesita saber con certeza qué es lo que hace que nuestros clientes estén satisfechos conociendo las características de los productos y servicios estando siempre enterados de los avances del proceso de calidad, esto ayuda a prevenir problemas mediante una adecuada planeación estratégica y organizacional.
- Determinar los requerimientos de calidad del cliente
- Reportar estas opiniones continuamente al departamento encargado.

**c) Ingeniería de diseño:**

- Mejorar los procesos, mediante el control estadístico se debe de descubrir cuales son los procesos de los que depende el producto o servicio y éstos gusten al público.
- Diseñar calidad y seguridad en el producto.
- Diseñar productos que cumplan con los requerimientos de calidad del cliente.
- Preparar especificaciones que definan estos requerimientos.
- Proveer facilidades e instalaciones capaces de cumplir los requerimientos de calidad.
- Cuestionar cualquier especificación que sea muy costosa o impráctica para cumplir.

**Producir y entregar productos que cumplan con las especificaciones y diseños desarrollados por ingeniería**

**d) Aseguramiento de la calidad**

- **Asegurar que el producto cumpla con los requisitos de calidad**
- **Establecer controles económicos para prevenir productos defectuosos.**
- **Asegurar que los objetivos específicos de costos de calidad se establezcan y se cumplan.**

**e) Compras**

- **Seleccionar proveedores capaces de cumplir con nuestros requisitos de calidad.**
- **Trabajar con los proveedores de los requisitos de calidad actuales**
- **mantener informados a los proveedores de los requisitos de calidad actuales**

**f) Finanzas**

- **Mantener informada a la Dirección acerca de los controles de calidad**

**g) Relaciones Industriales**

- **Reconocer el impacto del factor humano en la calidad**
- **Desarrollar e implementar procedimientos de Reclutamiento y selección, entrenamiento y capacitación de personal que resulte en una fuerza de trabajo capaz de cumplir con los requisitos de Calidad del Cliente.**

- Comunicar en forma continua a los empleados de la necesidad e importancia de trabajar con los estándares de Calidad.

### **Importancia de la capacitación para la Calidad**

Consideramos importante exaltar la capacitación como un elemento vital, ya que todos los recursos con que cuenta una Organización son tan necesarios como importantes, sean materiales humanos, financieros o técnicos.

Resulta de gran importancia comprometer a los empleados con la Calidad Total, ya que el personal tiene que contribuir a satisfacer a clientes intermedios y finales, esto solo lo logrará si comprende a fondo todo lo que tiene que hacer, porqué lo tiene que hacer y cómo debe hacerlo. Para ello se requiere de una capacitación y entrenamiento continuos, así como un personal motivado, con condiciones dignas de trabajo, posibilidades de desarrollo y, sobre todo, con una remuneración adecuada a sus responsabilidades.

No obstante, es justo reconocer que los recursos humanos no tienen punto de comparación en su participación en las actividades de cualquier organización productora.

El ser humano es quien inyecta sangre a la empresa, y los resultados positivos o negativos dependen de él.

Podemos afirmar, que el hombre es el elemento número uno de cualquier Organización. Destaca por su importancia, su participación en un sistema de calidad y en el sector industrial

mexicano, cuya empresa demanda mayor productividad en ésta época en que nuestro país enfrenta la competencia mundial para consolidar la economía industrial.

La productividad que reclaman las empresas industriales, difícilmente se lograrán sin una adecuada actuación del elemento humano.

a) **Detención de necesidades.**

Qué es una necesidad de Capacitación?

Una necesidad de Capacitación es el reclamo de una carencia que puede satisfacerse mediante una acción de enseñanza-aprendizaje.

Las necesidades de capacitación están integradas por habilidades, actitudes y conocimientos esenciales para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas.

Enfocando la utilidad de la capacitación a nuestras metas de calidad, la capacitación puede resolver situaciones como las de personas inútiles por no tener los conocimientos necesarios para realizar tareas indispensables para que la organización logre sus fines.

Es por ello importante difundir e involucrar a todos los niveles las ideas de calidad, buscando que todo individuo experimente un cambio reflejado en su actitud a través de aprender

nuevas habilidades, reemplace hábito, modifique actividades y adquiera conocimientos adicionales

Examinando la Organización, a través del número de trabajadores que tenga y de la diversidad de puestos y funciones que desempeñan, se deberá realizar una investigación tomando en cuenta los niveles de necesidades de capacitación:

- Necesidades a nivel Organizacional.
- Necesidades a nivel Departamental.
- Necesidades a nivel individual

#### **NECESIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL.**

En este nivel se trata de encontrar limitaciones o problemas generales que se presenten en la Organización.

#### **NECESIDADES A NIVEL DEPARTAMENTAL**

En este rubro nos referimos a limitaciones o deficiencia, desconocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

## **NECESIDADES A NIVEL INDIVIDUAL.**

Aquí se tratan las deficiencias particulares que presenta un trabajador con respecto a la descripción de un puesto. Por lo tanto, resulta evidente que la investigación de necesidades de capacitación es el proceso para detectar las deficiencias que existen en los individuos y que pueden eliminarse con la capacitación, por tal motivo se propone un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación que contemplaría los siguientes puntos:

- Búsqueda de evidencias,
- Localización de tareas críticas,
- Presentación de soluciones que tiendan a resolver los problemas detectados
- Selección de técnicas y diseño de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos
- Recolección e Interpretación de datos.

Diagnostico de necesidades de capacitación,

## **FASES DEL PROCESO DE INSTRUCCIÓN.**

Las fases que integran el proceso de instrucción son:

- Preparar al trabajador.
- Impartir la instrucción.
- Comprobar el aprendizaje



- Observarla en la práctica.

### **PREPARAR AL TRABAJADOR**

Para despertar el interés por el trabajador en el individuo, haciéndolo sentir parte de la empresa involucrándolo con los propósitos de mejorar y que se identifique con las políticas de CALIDAD. Ganarse su confianza.

### **IMPARTIR LA INSTRUCCIÓN**

En forma clara, paciente, completa, tomando en cuenta aspectos como: La comprensión del instructor, la disponibilidad a recibir la instrucción, su apego al trabajo, etc.

### **COMPROBAR EL APRENDIZAJE**

Mediante actividades como hacer que el trabajador ejecute las operaciones y corrija los errores que comete, pedirle al mismo tiempo, que explique los puntos clave, haciéndole preguntas acerca de la instrucción.

## **OBSERVARLE EN LA PRACTICA**

Con el fin de comprobar una vez más su capacitación, se le hace trabajar independientemente; se le indica a quien preguntar en caso de duda, se le hace trabajar independientemente; se le indica a quien preguntar en caso de duda, se le revisa el trabajo con frecuencia para disminuir progresivamente la ayuda y vigilancia hasta llegar a la supervisión normal.

- **Conocimiento Detallado del Proceso de Fabricación.** Esto ayuda en forma trascendente a eliminar costos innecesarios y desperdicios de materias primas, además de que permite definir, gracias a la planeación, caminos alternativos en el caso de una eventualidad.
- **Mantenimiento de equipo o maquinaria.** Para mantener un nivel óptimo de producción y evitar retrasos innecesarios en la entrega del producto.
- **Planeación de Personal:** Se analizan las relaciones humanas dentro de la empresa así como las condiciones de trabajo y empleo de este importantísimo factor productivo en una empresa. Una dirección eficiente del personal, optimista el rendimiento para logro de los propósitos de la empresa.

Al analizar el aspecto operativo dentro de la planeación de una empresa, es importante considerar el número de personal que se requiere para los procesos productivos así como el nivel de preparación, conocimientos o experiencia que requiere el trabajo. Definitivamente, esto trae

aparejado un mayor costo de personal y este costo varia en función al tipo y nivel de personal requerido.

Cabe mencionar que en la microindustria, aunque las remuneraciones al personal son generalmente bajas, el costo de mano de obra representa uno de los factores más importantes dentro de la determinación del costo del producto, esto es consecuencia de la falta de tecnología adecuada para lograr procesos productivos más automatizados, lo que lógicamente incrementa los costos de producción en forma considerable.

Este factor del proceso de planeación en general es factible que sea medible, y por lo tanto es posible la proyección de este gasto a un mediano plazo.

Para alcanzar una adecuada planeación en general es factible que sea medible, y por lo tanto es posible la proyección de este gasto a un mediano plazo.

Para alcanzar una adecuada planeación del personal, es importante poder establecer el mayor control posible en lo siguiente:

- **Cantidad de Producción Requerida.** Para determinar al mismo tiempo la cantidad de personas que se necesitan para cumplir esa tarea, así como el momento en que se necesitan.

- **Capacitación.** Aquí hay que recordar que esto puede suponer un costo adicional para la empresa, así como el destinar tiempo específico para ello, pero es importante señalar que la capacitación para el personal es muy necesaria para poder ofrecer un artículo de calidad, poder avanzar tecnológicamente y para poder hacer frente a una apertura comercial con el exterior con mano de obra especializada y competitiva.

Hay que recordar que la apertura comercial del país ya es una realidad, y la necesidad de capacitación del personal, con el objeto de lograr una mejor calidad y una mayor automatización de la empresa, no es un lujo, sino una necesidad.

Desafortunadamente, en México son pocas las empresas que se preocupan por dar una mayor capacitación a sus empleados, básicamente por no incurrir en gastos adicionales o por no tener la visión de una proyección a una mejor automatización de procesos productivos. En México todavía se considera a la capacitación como un gasto adicional, no como una inversión necesaria.

- **Remuneración al Empleado.** Determinar el salario adecuado al igual que los posibles incentivos y una atmósfera adecuada para desempeñar las labores.

Se debe incluir en la planeación del área de personal las posibilidades de su desarrollo dentro de la organización. Un incentivo muy importante consiste en la delegación de responsabilidades, ya

que el personal siente que se le considera como elemento activo y apto para otras fusiones en la empresa

En empresas muy pequeñas, como es el caso de la industria micro, hay posibilidades de tener contactos personales muy estrechos, inclusive en la relación obrero patronal, ya que una de las características principales de este tipo de empresas, es que están conformadas en muchos casos por familiares y amigos.

- **Planeación de las Finanzas:** Se refiere a la necesidad de prever una adecuada administración de los recursos monetarios y financieros de la empresa para la realización de los objetivos dentro del tiempo planeado. El mantener un estricto control sobre los recursos económicos de la empresa permite optimar la planeación de los mismos, procurando vigilar los niveles de liquidez o prever la necesidad de un financiamiento para la compra de maquinaria, adaptaciones a locales, ampliaciones de la planta productiva o sencillamente para Capital de Trabajo.

La necesidad de financiamiento y de liquidez para una empresa microindustria es tan grande que de ello depende el desarrollo y la madurez de la empresa. La planeación financiera se realiza cuando se analiza los siguientes aspectos:

- **Detección de las Necesidades de Recursos.** Detectar las necesidades de recursos, así como saber las restricciones financieras que tiene la empresa, la cantidad de los recursos con que se cuentan y el tiempo en que se requieren.
- **Obtención y Negociación de los recursos.** Conocer las distintas alternativas de financiamiento que pudieran existir y las condiciones necesarias para su aprobación, adaptándose de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa.

Es muy importante reconocer que en el caso de las empresas de tipo microindustrial aún no cuentan con acceso a muchas alternativas de financiamiento y en realidad las pocas puertas que se pudieran abrir para este fin, como Nacional Financiera, no pueden otorgar suficientes créditos a las microindustrias porque no cuentan con un respaldo que avale la operación crediticia, es importante hacer mención de los créditos que la banca otorga a este tipo de empresas (capítulo IV):

- **Aplicación Adecuada de los Recursos.** Es común encontrar empresas que aún cuando detectan las necesidades de financiamiento a buen tiempo y se lograron una buena negociación en la obtención de un financiamiento, los recursos obtenidos son canalizados en forma equivocada. Los recursos fondeados con objeto de comprar maquinaria, no deben de destinarse para capital de trabajo, y de igual forma, los fondos obtenidos con la finalidad de reactivar la operación de la empresa en la adquisición de materia prima, pago de sueldos y primas, etc., no deben destinarse para la adquisición de un bien de capital, mismo que requiere de un periodo determinado para su implementación, adaptación y recuperación financiera.

Como se menciono, la microindustria es una fuente de empleo de suma importancia, misma que sirve de base y de sostén a muchas familias en México, así como un reactivador de la economía. Si consideramos que la planeación es una "herramienta básica" para el desarrollo y crecimiento de estas empresas y además se busca la implementación adecuada de esta herramienta dentro de cada uno de los procesos y áreas funcionales de la empresa, podemos inferir la gran importancia de esta fase del proceso administrativo.

Dependiendo de la importancia que se le dé a esta etapa del proceso, se podrán definir en forma más clara los objetivos que se quieren alcanzar, además de conocer exactamente si son alcanzables o no, dependiendo de los recursos con los que cuenta la empresa. Si no se procura una planeación.

- **Calidad en el Servicio.** Las Microempresas deben modernizarse para cumplir con las exigencias del mercado, es decir, lograr una "Calidad en el Servicio" que ayude, ya no se diga a incrementar el mercado, sino a mantenerlo, para que las ventas y utilidades no se vean cada día más disminuidas, tanto de sus recursos materiales como de sus recursos humanos con los que cuenta, así como conocer en forma real y oportuna las operaciones de sus negocios para poder tomar mejores decisiones, y en lo que a sus clientes se refiere, poder satisfacer de una manera oportuna y eficiente sus expectativas; en cuanto a la capacitación de los empleados se refiere esta no debe ser vista como una mala inversión, sino al contrario, como una herramienta que ayude dar una mejor imagen del negocio y un trato preferencial al

consumidor. Modernización, también debe ser entendida como el mejorar y ampliar las instalaciones para crear un ambiente agradable, confiable y una rápida y mejor atención hacia el cliente, adquirir maquinaria y equipo más sofisticado y de acuerdo a las necesidades de la empresa y del mercado, con el fin de dar un mejor servicio así como innovar nuevos productos y servicios, es decir, buscar nichos de mercado con nuevas oportunidades de trabajo, que ayuden a proporcionar un servicio con un valor extra, logrando una "Calidad en el Servicio"; además de llevar a cabo asociaciones en algunas figuras de modernización comercial como pueden ser las Uniones de Compra, Cadenas Voluntarias, Uniones de Crédito, Empresas Integradoras, etc; que permitan unir esfuerzos con otros dueños de Microempresas interesados, para poder lograr mejores niveles de productividad ya sea en calidad, precio, servicio, expansión, imagen, en otros beneficios.

Con este concepto de "Modernización" a lo que se quiere llegar, es que si los dueños de las Microempresas quieren sobrevivir, su objetivo principal en el que deben centrarse es en lograr un mejoramiento continuo de la imagen del negocio y atención al cliente desde las perspectivas de éste.

El concepto de "Modernización" de una microempresa debe ir desde un cambio de mentalidad del empresario, para romper con el miedo y la inseguridad de trabajar en una forma innovadora y de acuerdo a las necesidades de los consumidores finales y de sus empleados; implica llevar a cabo una capacitación en algunas áreas de interés como mercadotecnia, Finanzas, Contabilidad, Administración, Calidad en el Servicio, por mencionar algunas, las cuales les



permitan a los dueños visualizar de otra manera el manejo y dirección de sus negocios, para lograr una mejor productividad.

## **5.4.HERRAMIENTAS PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.**

### **I. CAMBIO DE MENTALIDAD EN EL EMPRESARIO**

Ante una sociedad que se está enfrentando a transformaciones o cambios acelerados, así como a un consumidor más exigente y selectivo, debido, a la gran competencia de bienes y servicios diferenciados que al bajo poder adquisitivo del consumidor, está obligado a las Microempresas a que se adapten a trabajar de acuerdo a las exigencias de un mercado más dinámico y cambiante.

Si anteriormente les funcionaba a los dueños de las Microempresas su forma de trabajar tradicional, en éstos momentos de difícil sobrevivencia, es necesario que se adquiera un "cambio de actitud", que dé lugar a una transformación de sus hábitos tradicionales de trabajo, para fomentar e implantar una nueva "cultura organizacional"; adquiriendo nuevas ideas, costumbres, valores y conocimientos en cuanto al manejo del negocio se refiera, que se adapten a las nuevas exigencias del mercado y del consumidor.

Se puede concluir que la nueva forma de trabajar de las Microempresas es:

- a). La razón de ser de una empresa es la de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

b) Las expectativas de las partes interesadas cambian constantemente y, para que la empresa las pueda satisfacer debe adecuarse permanentemente, por lo cual, debe "cambiar en la medida en que se requiera".

c) El "cambio" no ocurre instantáneamente, sino que sigue todo un proceso que requiere tiempo, paciencia, voluntad y compromiso para lograrlo.

d) Aunque la participación de varias personas es importante para conseguir el "cambio", éste es siempre una decisión personal del empresario, recuerde que es él la principal fuerza impulsora o el principal obstáculo de la empresa

e) En éste momento de "riesgo" al desaparecer las Microempresas, es necesario que los dueños de estas empresas se anticipen a los cambios, para ponerse a la vanguardia de la competencia y prestar un "servicio de calidad", por lo que deben decidirse a trabajar de una manera diferente a la tradicional. Existiendo primeramente deseo y voluntad para enfrentar el cambio y, así adaptarse a una nueva "actitud de trabajo".

## **2. FOMENTAR LOS VALORES HUMANOS.**

En la actualidad, el ser humano vive en un mundo (familia, empresa, sociedad, país), que se encuentra tan acelerado en resolver los problemas a los que se enfrenta día con día, además, de competitivo y de subsistencia, que ha dado lugar, a que se estén olvidando "valores humanos" tan importantes como: honestidad, lealtad, respeto, bondad, sinceridad, generosidad, paciencia, humildad, iniciativa, esfuerzo, perseverancia, servicio, etc.

Ya que en el afán del hombre de lograr "ser" el mejor, "tener" poder o dinero, así como simplemente de salir adelante, no se da cuenta o no se quiere dar cuenta que está logrando dichos fines no considerando a la gente como un "ser humano" con sentimientos

Cuantas veces nos encontramos con aquellas empresas sin sentimiento humano, y por la necesidad de trabajo, "engañan" a sus empleados con promesas de mejores salarios, prestaciones. Así como a los clientes con prometerles productos o servicios no existentes o garantías que no se cumplen, es decir, no existe el valor de la "verdad". Y si los dueños de las Microempresas no fomentan éste valor, no existirá credibilidad y honestidad hacia la empresa por parte de los colaboradores y consumidores.

También cuántas veces se olvida el ser "bondadosos", no siendo justos, caritativos, equitativos, no respetando la dignidad humana, otorgando remuneraciones injustas, no dando incentivos y reconocimientos acordes al esfuerzo en el mejor desempeño laboral. Existiendo en la actualidad un egoísmo en el que solo se busca el bienestar personal, sin que exista una preocupación por lo que sientan o quieran los demás.

Si las Microempresas se adaptan a éste principio, se estarán proporcionando los recursos y apoyos en pro de una vida cada vez más digna y armónica a nivel familiar, empresarial y social.

En las Microempresas también nos llegamos a encontrar gente desmotivada, a la cual no se le hace agradable su trabajo, ya que no le encuentra el gusto o "belleza" por hacer las cosas.

En este punto es importante que los dueños de las Microempresas descubran aquellos factores motivacionales que causan gozo, alegría y satisfacción, tanto de sus empleados como de sus consumidores finales, para que se disfrute del trabajo y la compra respectivamente.

Por último, debe existir en las empresas una "optimización" de los recursos tanto humanos, técnicos, materiales y financieros, dejando atrás los intereses personales. Como por ejemplo; dejar de aplicar una política que no beneficia. Es decir, se debe fomentar en las micro empresas el valor de la "funcionalidad"; la persona adecuada en el puesto adecuado, el recurso adecuado para la función adecuada.

### **3. LIDERAZGO COMO, PROMOTOR DEL CAMBIO.**

Algunos autores definen al liderazgo de la siguiente forma:

Richard M. Hedgetts nos dice: " el liderazgo es el proceso de influir a las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una o varias metas específicas". (28)

Stoner James A. F: menciona "es el proceso de dirigir e influir en las actividades del grupo relacionado con la tarea". (29)

---

<sup>28</sup> Richard M. Hedgetts Hill, Steven Altman "Comportamiento en las Organizaciones: El Proceso de Liderazgo", México: Mc. Graw-Hill, 1989, pág. 147.

<sup>29</sup> James A. F. Stoner Charles Wankel, "Administración", 3ra. Edición México 1989, pág. 506

En el caso de las Microempresas existen dos partes: el dueño y los empleados.

En donde al dueño le corresponde ser el guía, experto, conocedor, culto, motivador, el que conoce y domina los niveles de la empresa, quien determina los objetivos de la organización, así como los medios para alcanzar dichos objetivos, es decir, debe ser la persona capaz de conducir a su empresa y a sus empleados hacia el éxito de la "calidad en el servicio".

Ya que el líder con su ejemplo, inspira confianza y genera en sus empleados entusiasmo y un compromiso con el trabajo. El estilo que debe llevar a cabo el dueño de las Microempresas va a depender de las características de cada uno de sus empleados y de la situación que se presente.

A medida que los colaboradores se desarrollen o maduren, el dueño de las Microempresas necesita ir modificando su estilo de liderazgo en cada fase.

Es recomendable que cuando un trabajador ingrese a las empresas se adquiera un estilo de liderazgo enfocado a la tarea, hasta que éste aprenda sus actividades y se familiarice con las reglas y procedimientos.

Posteriormente, debe existir familiarización y confianza para que se oriente el estilo de líder hacia comportamientos orientados a las relaciones humanas.

Cuando el dueño de las Microempresas logre un aumento en la capacidad y motivación del trabajador se llegará al punto en que se deleguen responsabilidades, para lograr su participación eficiente en la toma de decisiones, ya que el empleado tendrá la capacidad y habilidad, así como la mejor disposición para hacer mejor las cosas.

En conclusión, como el dueño de la Microempresa tiene que ser el "líder" promotor del "cambio" para lograr una consolidación y supervivencia de la empresa, le corresponde tomar las decisiones que determinarán no sólo el destino de la organización, sino también los medios para alcanzar los objetivos y lograr la "calidad en el servicio".

Al respecto, es indispensable que dentro de un proceso de "calidad", se fomente la participación de todas las partes, así como la "delegación de autoridad" para que el personal sea capaz de emprender acciones y tomar decisiones durante la ejecución de su trabajo asignado

Contando para ello con personal altamente "capacitado" y "motivado", de manera que sea más productivo y tenga la capacidad para "autodirigirse", ya que sólo así se le podrá hacer participe en la toma de decisiones e involucrarlo en un proceso de "calidad en el servicio, donde se requiere de un personal facultado para proporcionar un "servicio especial" y oportuno tanto al consumidor interno como externo.

#### **4. DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.**

Los "equipos de trabajo" se podrían definir como la unión entre empleados y el dueño de las Microempresas con la finalidad de llegar a una meta común.

En los grupos de alto rendimiento las personas funcionan como equipo y logran sus objetivos al permitir que todos los miembros del grupo participen en las decisiones y de la misma manera compartan el éxito del grupo.

El criterio principal para formar un "equipo" es el de incluir en él a las personas que por su posición formal dentro de la organización o por otras razones (ya sean conocimientos, habilidades, etc.), ejercen influencia sobre algún grupo determinado de personas.

En otras palabras, en un "equipo de trabajo" se deben incluir a todas las personas que tengan capacidad para poder tomar decisiones y compromiso de hacer las cosas.

Es conveniente formar "equipos de trabajo" por las siguientes razones:

- a) Los problemas complejos de la empresa se pueden solucionar de una manera efectiva, pues la contribución de varias personas los problemas se abordan desde diferentes tipos de vista y existen más opciones de solución.

- b) Hay más probabilidad de que se pongan en práctica los acuerdos, pues en un "equipo de trabajo" éstas personas con poder de decisión y autoridad en sus respectivas áreas
- c) Con el fin de servir de ejemplo ante toda la empresa, es aconsejable que las primeras acciones de mejoramiento surjan de los líderes del negocio, que es precisamente el dueño de las Microempresas y su "equipo de trabajo"
- d) Puesto que el "equipo de trabajo" tiene representantes de todas las áreas importantes de la empresa, se promueve la participación y el compromiso de la empresa como un todo y no sólo de partes aisladas. Esto hace que la motivación sea mayor y que los resultados sean mejores
- e) Con la participación de varias personas en el "equipo de trabajo" habrá una mayor seguridad respecto de las decisiones tomadas. Cuando hay una dirección clara, hay mayor confianza y compromiso en el resto de los miembros de la empresa.

Ya que el "Trabajo en equipo" es una parte esencial de los procesos de "calidad en el servicio" Y algunos aspectos que hay que cuidar son: el grado en que los empleados son capaces de reconocer a otros empleados como consumidores, el grado en que los empleados sientan que están cooperando (a diferencia de estar compitiendo uno con el otro), y el grado de que los empleados se sientan personalmente involucrados y comprometidos.



b) Hay más probabilidad de que se pongan en práctica los acuerdos, pues en un "equipo de trabajo" éstas personas con poder de decisión y autoridad en sus respectivas áreas.

c) Con el fin de servir de ejemplo ante toda la empresa, es aconsejable que las primeras acciones de mejoramiento surjan de los líderes del negocio, que es precisamente el dueño de las Microempresas y su "equipo de trabajo".

d) Puesto que el "equipo de trabajo" tiene representantes de todas las áreas importantes de la empresa, se promueve la participación y el compromiso de la empresa como un todo y no sólo de partes aisladas. Esto hace que la motivación sea mayor y que los resultados sean mejores

e) Con la participación de varias personas en el "equipo de trabajo" habrá una mayor seguridad respecto de las decisiones tomadas. Cuando hay una dirección clara, hay mayor confianza y compromiso en el resto de los miembros de la empresa.

Ya que el "Trabajo en equipo" es una parte esencial de los procesos de "calidad en el servicio". Y algunos aspectos que hay que cuidar son: el grado en que los empleados son capaces de reconocer a otros empleados como consumidores; el grado en que los empleados sientan que están cooperando (a diferencia de estar compitiendo uno con el otro); y el grado de que los empleados se sientan personalmente involucrados y comprometidos.

## **5. BRINDAR PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPETITIVOS.**

La nueva forma de trabajar de las Microempresas debe ser: "satisfacer las necesidades del cliente en una manera oportuna y eficiente"; proporcionando un mejor servicio a través de otorgar productos o servicios acordes a las expectativas de éstos.

Por lo que el consumidor desea satisfacer alguna necesidad de una manera oportuna. Destacando entre algunas de las más importantes: conveniencia, mejor calidad, mayor duración, ahorro de tiempo, mejor presencia personal, que el producto tenga otras funciones, ahorro de dinero, comodidad, imagen, ahorro de esfuerzos, mayor efectividad, atención, garantía de funcionamiento, ausencia de riesgo al probarlo, mejor surtido, rapidez en el servicio, afecto, sentimientos de aceptación, mejor trato.

Es por ello, que el microempresario no debe vender los productos o prestar los servicios que él considera que son del agrado del cliente, sino debe llevar a cabo una "investigación de mercado", para conocer las expectativas de éste, así como las percepciones del consumidor con respecto a los servicios proporcionados, con la finalidad de poderle dar un "servicio especial"; satisfaciéndole sus necesidades más allá de sus requerimientos y de manera oportuna.

Algunas maneras en las que el dueño de las Microempresas pueden llevar a cabo la "investigación de mercado", para conocer las necesidades y deseos del cliente son las siguientes:

a) A través de dialogar con los clientes, ya que cuando éste habla y se escucha se tienen las siguientes ventajas:

- se conoce lo que desea o piensa.
- se sabe cómo es el cliente.
- qué sugerencias tiene
- el cliente siente que se está tratando de conocer sus problemas y reponer a ellos con recomendaciones específicas.
- le da tiempo al trabajador de pensar sobre la venta y elaborar algunas formas para satisfacer los deseos del cliente.

Que mejor manera que conocer directamente del cliente qué es lo que espera recibir del producto o servicio que se ofrece.

b) Mediante los empleados que tienen trato directo con el consumidor, ya que éstos son los que conviven con los clientes y conocen los problemas a los que se enfrentan.

c) También a través de las quejas recibidas se puede concluir qué es lo que el cliente desea. Por lo que se deben llevar a cabo las siguientes recomendaciones:

- escuchas cuidadosamente las quejas.
- repetir la queja y dar a entender al cliente que se oyó bien.
- Reconocer los sentimientos del cliente ( enojo, frustración, etc.)
- Explicar qué acción se tomará para corregir el problema.

- Agradecer al cliente por exponer el problema.
- Y sobretodo, corregir las quejas presentadas para que no se vuelva a presentar el mismo problema, dando lugar a satisfacer las necesidades del cliente.

d) Sería conveniente contar con un buzón de sugerencias, que permita conocer qué es lo que le agrada o desagrada al consumidor del servicio.

e) Mediante el conocimiento de la competencia se pueden descubrir qué servicios diferenciados le agradan al cliente que la Microempresa no proporciona. así se tratarían de corregir y mejorar los otorgados por ésta.

f) Otra manera de conocer concretamente lo que el cliente desea, es mediante un diagnostico de la "Calidad en el Servicio" a través de una encuesta.

Una vez que se conozca qué espera recibir el cliente de la microempresa, es necesario que no se satisfagan sus necesidades en silencio, sino que se corrijan los errores y se ofrezcan los productos o servicios esperados por éste. Así se empezará a proporcionar un "Servicio Especial", que deberá irse adaptando siempre a los nuevos "cambios" del mercado y del consumidor, ya que trabajar con "Calidad Total" implica la búsqueda de oportunidades permanentes, no aceptando niveles 100% satisfactorios.

Así mismo, se deberá analizar también el costo-beneficio que se obtuvo con las mejoras correspondiente, porque a fin de cuentas el propósito fundamental de cualquier mejora en el "servicio" es; obtener un incremento en las ventas y obtener más utilidades.

Ya que la empresa que trabaja con un proceso de "Calidad en el Servicio" será con la finalidad de contar siempre con "clientes" que sean el principal motor para aumentar las ventas y utilidades.

## **6. MODERNIZACIÓN DE INSTALACIONES, MOBILIARIO Y EQUIPO.**

Es importante proyectar una impresión agradable del establecimiento al "cliente" si se quiere dar un "Servicio Extra", ya que éste se sentirá atraído e identificado con la empresa a través de la "imagen" que se le da dentro y fuera de ésta.

De ahí que es de vital importancia modernizar las instalaciones, mobiliario y equipo, para crear un ambiente físico ideal y una atmósfera agradable en la microempresa.

La modernización de las instalaciones, mobiliario y equipo no se debe ver como un gasto, sino como una inversión ya sea de tiempo, a través de la creatividad y la toma de acciones, o mediante dinero que no necesariamente debe ser de grandes cantidades, ya que sería un imposible para las microempresas en estos momentos de crisis.

Si las microempresas no han puesto interés en invertir dinero, tiempo y esfuerzo en cambiar o modernizar sus instalaciones, mobiliario y equipo, es necesario hacerlo, para lograr un ambiente agradable que estimule al cliente externo e interno a su compra y a su trabajo, respectivamente. Por lo que debe ser una acción que debe emprender el microempresario sobre todo si su competencia presta servicios, productos y precios similares.

## 7. EMPLEO DE TECNOLOGIA

En México para adquirir una nueva tecnología para modernizar a una empresa e incluso para adquirir un nuevo software, había que pedir permiso a "SECOFI" (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), como si esta dependencia fuera la experta en tecnología, y supiera elegir de acuerdo a las necesidades que tuviera el empresario, ocasionando un atraso tecnológico en las empresas. Pero afortunadamente, no se desreguló, en 1989 y naturalmente ha abatido tremendamente el procedimiento de adquisición de nueva tecnología y por ende, ha facilitado la modernización tecnológica sobre todo en las grandes empresas que cuentan con redes de computo que facilita la rápida información, permitiendo proporcionar un "Servicio Diferenciado" al cliente, no siendo igual en las "Microempresas" que no se han adaptado a los nuevos cambios tecnológicos, ya sea porque resisten a la innovación o porque no tienen liquidez. Estas modificaciones legales han ido acompañadas por la creación de instituciones modernas como: "La unidad de transferencia Tecnológica, que fue creada, con la participación de CANACINTRA y de la empresa IBM, con la finalidad de ofrecer a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, un servicio integral de gestoría tecnológica que abarca, desde el diagnóstico inicial, hasta la asesoría en la negociación y contratación de tecnología.

Actualmente, la evolución en la tecnología ha permitido a las empresas contar con computadoras y telecomunicaciones que facilitan el almacenamiento, organización, distribución y obtención de "información" de una manera confiable y oportuna

Contando con múltiples ventajas como tomar decisiones, planear, elevar la productividad, tener contacto directo con los proveedores, clientes, compañías nacionales o extranjeras, controlar costos e inventario, facturar y contar con base de datos de clientes, controlar las cuentas por cobrar por pagar, facilitar el servicio al trabajador, entre muchas ventajas que tiene el contar con una tecnología, a fin de tener controles administrativos y proporcionar un "servicio de calidad"

Un ejemplo será la adopción de la tecnología del código de barras que genera múltiples beneficios como minimizar costos de operación, permite sistemas contables más factibles y confiables; facilita el manejo y reposición de inventarios, así como la facturación rápida a los consumidores finales

"Las computadoras y las telecomunicaciones están transformando la estructura básica de la empresa, cualquier negocio competitivo debe utilizar la nueva tecnología sea para mejorar sus productos y servicios o para crear otros. Para ser verdaderamente competitivos, se tiene que hacer algo totalmente diferente y en el proceso de hacerlo la empresa estará totalmente transformada, dando un servicio diferenciado al de la competencia

Actualmente, la evolución en la tecnología ha permitido a las empresas contar con computadoras y telecomunicaciones que facilitan el almacenamiento, organización, distribución y obtención de "información" de una manera confiable y oportuna.

Contando con múltiples ventajas como: tomar decisiones; planear, elevar la productividad, tener contacto directo con los proveedores, clientes, compañías nacionales o extranjeras, controlar costos e inventario, facturar y contar con base de datos de clientes; controlar las cuentas por cobrar por pagar; facilitar el servicio al trabajador, entre muchas ventajas que tiene el contar con una tecnología, a fin de tener controles administrativos y proporcionar un "servicio de calidad".

Un ejemplo será la adopción de la tecnología del código de barras que genera múltiples beneficios como: minimizar costos de operación, permite sistemas contables más factibles y confiables; facilita el manejo y reposición de inventarios; así como la facturación rápida a los consumidores finales.

"Las computadoras y las telecomunicaciones están transformando la estructura básica de la empresa; cualquier negocio competitivo debe utilizar la nueva tecnología sea para mejorar sus productos y servicios o para crear otros. Para ser verdaderamente competitivos, se tiene que hacer algo totalmente diferente y en el proceso de hacerlo, la empresa estará totalmente transformada, dando un servicio diferenciado al de la competencia.



Se puede concluir, que para modernizarse el empresario de las microempresas tiene que identificar sus necesidades y definir sus requerimientos de desarrollo tecnológico en particular, así como simplificar y optimizar sus procesos productivos, administrativos y de comercialización, mediante el uso de tecnología informática y de telecomunicaciones.

En la actualidad, las microempresas que se enfrentan a la falta de liquidez y a una mala administración no pueden en algunos casos contar con un sistema de computo o telecomunicaciones

Pero sí pueden comenzar dando un "trato especial" e implantando algunos "controles administrativos" que den lugar a proporcionar un mejor "servicio", como a continuación se menciona:

- Recibir el cliente un servicio esmerado por parte de los trabajadores y el dueño, a través de un "espíritu de servicio".
- Llevar a cabo las "normas de servicio" que se implanten por parte del dueño y los empleados como se mencionó anteriormente.
- Contar con un local limpio y agradable, para que el "cliente" se sienta en confianza.
- Contar con aparadores atractivos que tengan a la vista la mercancía que se ofrece, para estimular la compra.
- Clasificar, ordenar y acomodar la mercancía por departamentos o áreas. Esto permitirá el rápido acceso a ella; así como la realización de un inventario con mayor facilidad, para conocer la

rotación del inventario, que permita planear las compras de aquellos artículos de mayor demanda y poder contar en forma oportuna con la mercancía que el cliente compra con mayor frecuencia.

- Contar con una lista de proveedores que contenga nombre, dirección, teléfono, condiciones de compra y de pago. Así se podrá contar con una base de datos que facilite el acceso a la información en el momento que se requiera.

- Elaborar una lista de los clientes, para poder contar con los datos indispensables en el momento que se soliciten, tales como: nombre, dirección, teléfono, edad, RFC, entre otros. Con éstos datos se podrá contar con una base de datos que permitirá dar un "servicio especial" como rápida facturación, conocimiento de los clientes, enviar una propaganda o una carta de agradecimiento por su compra, etc.

- Llevar un archivo en orden alfabético de las cuentas por cobrar y pagar. Así se tendrán a la mano las notas de aquellas personas que le deben a la empresa y a las que la empresa les debe, conociendo con exactitud los montos que permitan planear los cobros y los pagos.

- Contar con listas de precios por departamentos y áreas. Esto facilitará el rápido "servicio" al proporcionar un precio o al facturar, así como una rápida y mejor modificación de los mismos.

- Es indispensable que el personal registre la hora de entrada y salida de la empresa, ya sea mediante la implantación de un reloj checador o con la firma en una hoja elaborada a máquina que contenga nombre, día y fecha. Así se llevará un control de asistencia del personal.

- Hacer cierre de caja, para conocer realmente lo que salió y entró al día. Por lo regular las Microempresas cuentan con una caja registradora de comprobación fiscal, a través de la cual se puede manejar el dinero.

- Manejar una chequera, con la cual se puedan manejar los gastos de una manera eficiente.

- Archivar las facturas de las compras de la mercancía y gastos diversos (papelería, servicio de agua, teléfono, luz renta, pagos de impuestos, etc.) ya sea por mes o trimestre. Con el fin de que se tenga un mejor manejo de la información y de la toma de decisiones, así como que se conozca de una manera ordenada y real los gastos en los que se incurrieron.
- Elaborar mensualmente un reporte de ventas o de ingresos, desglosando I.V.A. si es necesario. así se tendrá una visión real de lo que se vendió en el mes y su tendencia de comportamiento.
- Evidentemente, la tecnología de la información ha proporcionado nuevos esquemas de organización que hace más eficientes, eficaces y competitivas a las Microempresas, sin embargo, los sistemas por sí solos son insuficientes sin la participación del elemento humano, en virtud de que el punto clave de proporcionar un "Servicio de "calidad" es el contacto personal con el cliente.

Por lo que, en éste punto las Microempresas deben contar con personal capacitado y motivado, para que proporcionen un trato amable y un servicio diferenciado al Cliente.

Estas pueden ser sólo algunas estrategias que pueden comenzar a implantar el dueño de las Microempresas, sino puede contar con equipo de cómputo o telecomunicaciones.

Lo importante es querer ser emprendedor y tener habilidad de adaptarse a los nuevos cambios en todos los aspectos: humano, calidad total, organizacional, tecnológico. Con la finalidad siempre de otorgar un "servicio extra" o diferenciado al Cliente.

## **8. CAPACIDAD DE INNOVAR.**

En este tiempo de cambios que es necesario satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del consumidor en una forma oportuna, así como proporcionar un servicio extra o diferenciado al de la competencia, es importante que las Microempresas tengan la capacidad de "Innovar", es decir, de crear nuevos productos o servicios "innovadores" con la finalidad de otorgar "calidad en el Servicio", para consolidar el mercado.

En donde la "creatividad" del ser humano a través de la generación de ideas va a dar lugar a la "Innovación" de nuevos productos y servicios, para proporcionar un servicio diferenciado al de la competencia y satisfacer en forma especial al cliente

El proceso que se les sugiere a las Microempresas para llevar a cabo una Innovación o generación de ideas, que de lugar a la creación de servicios especiales, es el siguiente:

- a) adquirir una mentalidad de cambio tanto el dueño como los empleados. Que estén encaminados a satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo) de una manera especial y diferente.
- b) Que Exista una descentralización de actividades mediante la "delegación de autoridad", para permitir la participación de los colaboradores. Con la finalidad de que los colaboradores tengan la facultad para tomar decisiones y poder participar en la generación de ideas que estén enfocadas a prestar y otorgar servicios con un valor especial.

c) Definir claramente el problema o proceso que se desea mejorar o cambiar, ya definido se proseguirá a la generación de ideas mediante la participación ya sea del personal, clientes, proveedores, competencia, entre otros según sea la recopilación de la información que se desee adquirir

d) Posteriormente, se deberán hacer las mejoras correspondientes con la finalidad de proporcionar un "valor extra" al servicio. Convirtiéndose en un proceso continuo de Innovación o generación de ideas, para satisfacer cada vez mejor las necesidades del cliente y lograr una ventaja competitiva, así como un servicio diferenciado.

En ésta época de un México competitivo, en donde se requieren Microempresas con calidad en el servicio, se debe acabar con la negligencia y pasividad de los dueños y colaboradores. Convirtiéndose en personas entusiastas y comprometidas a satisfacer las expectativas, deseos y necesidades del cliente através de la innovación, para brindar un servicio extra y diferenciado.

Ya que la competencia y los cambios de consumo en los clientes, están obligando a las empresas a actuar con inteligencia y creatividad.

## **9. BÚSQUEDA DE NICHOS DE MERCADO.**

Las microempresas que adquieran la filosofía de la Calidad en el Servicio", basada en la satisfacción especial de las necesidades del consumidor, deben dirigirse a descubrir las expectativas del consumidor y desarrollar a través de éstas productos y servicios diferenciados.

En esta época de alta competencia y diferenciación de productos y servicios, es necesario, que las Microempresas busquen “nichos de mercado”: Es decir, proporcionen productos y servicios que no estén explotados por la competencia y que satisfagan de una manera especial las expectativas del consumidor, para lograr un posicionamiento del negocio

Ya que a través del “Posicionamiento”, que se le dé al producto y servicio que se ofrece, se deberán cumplir con las expectativas que el cliente desea recibir de éstos, además de lograr una diferenciación e identificación especial con respecto a la competencia

Para llevar a cabo la elaboración de productos y/o servicios especiales y diferenciados (nichos de mercado), es recomendable seguir el siguiente proceso:

- a) Descubrir y analizar las necesidades o requerimientos por las que el cliente se inclina, ya sea: calidad, variedad, precio, rapidez en el servicio, ilusión, etc. de acuerdo al giro del negocio.
  
- b) Una vez identificada la necesidad(s) prioritaria(s) en el consumidor, es recomendable que el microempresario conozca e identifique esas variables en su competencia para conocer: 1. Si no están presentes, 2. Es débil, 3. No cumple con lo que promete. De esa manera se conocerán las debilidades y fortalezas del líder en competencia.

c) Posteriormente se deberá recurrir al análisis de las alternativas que se tienen, para identificar con claridad el "posicionamiento" que se le dará al "servicio". Logrando así penetrar en un "nicho de mercado", a través de un servicio especial.

#### **10. CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA.**

En la actualidad se escucha hablar que se está viviendo en un mundo cada vez más competitivo, cada vez más abierto, cada vez más cambiante.

En donde, México no tiene una cultura de competencia que nos impulse a ser mejores, cuando la competencia se convierte en uno de los principales elementos motivadores del cambio.

Cuestión que está cambiando en las grandes empresas que se preocupan en llevar a cabo un estudio de sus principales competidores, con la finalidad de hacer una comparación, para mejorar sus productos y servicios y ponerse a la vanguardia de la "competencia", otorgando con ésta medida un servicio diferenciado hacia el cliente.

Debido a la gran competencia entre las grandes empresas, así como de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa que realizan cambios de mejora en sus productos y servicios, para ponerse al frente del mercado.

Razones para que las Microempresas que no se han preocupado por ser mejores que su "Competencia" lleven a cabo un "Benchmarking", que consiste en analizar las operaciones de la

empresa y compararlas con las mejores, para realizar los cambios necesarios y ser más competitivas.

Ya que "Benchmarking" es una herramienta que servirá para ser cada día mejor las cosas, porque promueve los cambios, descubre nuevas formas de eficientar los procesos y da opciones de mejorar los servicios, para proporcionar un extra a los clientes en comparación con la competencia, lo que traerá como consecuencia un servicio de calidad diferenciado en las Microempresas.



## **CONCLUSIONES**

**Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas tienen gran importancia en el entorno económico del país ya que actualmente representan el 99%, de las empresas.**

**En una perspectiva histórica, se puede afirmar que México es, desde el punto de vista productivo un país de micro y pequeñas empresas no solo en el rubro industrial, sino en todas las actividades económicas. Esto da lugar a que el consumidor no tuviera varias alternativas de compra que las hicieran más exigente y selectivas en cuanto a la calidad, variedad y servicios ofertados.**

**De lo anterior se desprende, que para el adecuado desarrollo de dichas empresas se hace necesario conocer a fondo los problemas que impidan su desarrollo. Tales como el alto costo del financiamiento, la política salarial y la apertura comercial unilateral, entre otros factores.**

**Situaciones que dieran origen a la mortandad de ellas, actualmente, como resultado del proceso de apertura de la economía mexicana, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, enfrentan el reto de elevar sus niveles de competitividad para poder participar eficientemente en los mercados nacionales e internacionales, adaptándose de manera especial a las preferencias de los consumidores y ofertando productos y servicios diferenciales.**

Esto hace que se obligue al microempresario a descentralizar su autoridad, fomentando la participación de los trabajadores a través de equipos de trabajo y delegando la autoridad.

Por otro lado, es sumamente importante proporcionar a los trabajadores las herramientas necesarias como capacitación, normas de servicio, tecnología o controles administrativos, para agilizar el servicio y hacerlos más eficiente.

Contribuyendo con esto a sacar adelante a nuestro "México" que requiere cada vez más empresas con calidad que impulsen la economía del país

## CONCLUSIONES

### CAPITULO I

En este capítulo analizamos los antecedentes que tienen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, el papel y la importancia que representan en la economía nacional así como las características más relevantes.

Las MYPES son la célula básica de la actividad productiva en nuestro país, la importancia de estas no solamente se mide por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que las representa; por el valor de su producción y otros factores que se hacen mención. La importancia de las MYPES en cualquier país, no importando el grado de industrialización no sólo es de carácter económico, sino también de orden social, ya que incorporan fuerza de trabajo a los diversos sectores elevando así el rango social de desocupados a ocupados o semi-ocupados elevando el nivel de ingresos de la población. También contribuye a formar y capacitar a la mano de obra que por la estructura educacional que caracteriza a países en vías de desarrollo, no tiene otros elementos para su entrenamiento y desarrollo; de esta manera se convierte en la escuela práctica, donde se gesta, aunque no como requiere la competencia a nivel mundial, que necesita un país para mejorar su estructura administrativo-productiva.

La riqueza que genera la MYPE no sólo redunda en beneficio individual, sino que proporciona ingresos a las personas que colaboran en ella, aumenta el monto de impuestos que recauda el

Estado, igualmente beneficia a otras empresas al adquirir insumos para su funcionamiento, al mismo tiempo que reporta rendimientos de capital a instituciones financieras. También debe considerarse que como generadoras de empleos, multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas grandes, encuentran oportunidad de laborar en ellas

A su vez, vimos que este tipo de empresas también reportan beneficios a las grandes, ya que en el mercado nacional, las empresas Micro y Pequeñas tienen una función muy importante al ser suministradoras de piezas y materiales, subcontratistas, agencias de servicios y distribución así como clientes de las grandes empresas.

La utilidad del estudio de la MYPE radica en mostrar la estructura financiera de dichas industrias, ofreciendo al nuevo inversionista un instrumento práctico y de fácil manejo que le permita canalizar sus recursos con el menor riesgo posible. En general, mostrar a los sectores que intervienen en la actividad económica nacional un panorama de las ventajas que ofrece al apoyo a este tipo de empresas

Para comprender la importancia de este tipo de empresas fue necesario conocer sus deficiencias, que inciden directamente en el rumbo de la economía nacional. Un gran paso hacia el éxito de la MYPE es precisamente el conocimiento de las causas de las dificultades que enfrenta tanto a nivel interno como en el entorno de cada empresa, las cuales pueden llegar a convertirse en causantes del fracaso de cualquier empresa.

## **CAPITULO II**

En este capítulo, agrupamos los factores externos que afectan a las Micro y Pequeñas Empresas, la situación económica que prevalece en el país y en algunos países de latinoamérica, así como los efectos de la mencionada crisis económica.

**POLITICA ECONOMICA.** Se expusieron las acciones que constituyeron la parte medular del programa económico en 1995 y para 1996, como son: --

- Medidas de ajuste macroeconómico, dirigidas a la contención de los efectos inflacionarios de la devaluación.
  
- Medidas de apoyo financiero, dirigidas a evitar la quiebra del sistema financiero y el desmantelamiento del aparato productivo, a reestructurar el perfil de la deuda para reducir la vulnerabilidad de la economía y estabilizar los mercados financieros, y apoyar a los deudores, particularmente las familias y las empresas pequeñas y medianas. La creación de las Unidades de Inversión también estuvieron dirigidas a proteger al ahorrador contra los efectos de la inflación.
  
- Mitigar los efectos de la crisis sobre el empleo y sentar las bases para una recuperación de la actividad productiva.

Las diversas medidas de política económica instrumentadas durante 1995, permitieron algunos avances en la corrección de los desequilibrios que originaron la crisis de diciembre de 1994, a

pesar de que a finales de septiembre se registro una mayor volatilidad del tipo de cambio y un aumento en las tasas de interés.

Al inicio del cuarto trimestre de 1995, el sistema financiero continuaba mostrando vulnerabilidad ante la problemática de la cartera vencida, impidiéndole cumplir eficientemente sus funciones de intermediación financiera. El sobreendeudamiento de empresas y particulares les impedía ser sujetos de crédito, con lo cual se limitaba la inversión y el consumo privado.

Como resultado de los factores antes mencionados, en el periodo octubre-noviembre se deterioraron las expectativas de los inversionistas, dando lugar a una mayor volatilidad en las tasas de interés y en el tipo de cambio. Con la finalidad de disipar la incertidumbre de los inversionistas y de impulsar la recuperación de la planta productiva, el gobierno federal y los sectores productivos, el gobierno federal y los sectores productivos concertaron la Alianza para la Recuperación Económica (ARE).

Asimismo, el apoyo a los Deudores de la Banca a través del esquema de las Unidades de Inversión (UDIs), contribuyó a atenuar los efectos de las elevadas tasas de interés sobre la deuda de empresas, familias, estados y municipios.

Las MYPES se vieron también afectadas debido a la globalización de los mercados financieros internacionales ya que no estaban preparadas para competir ni en tecnología ni en precios de ahí la gran importancia de que las economías latinoamericanas dependan menos del ahorro externo y

profundicen sus reformas económicas hacia la generación de recursos propios. Para lograrlo, los países de la región deberán avanzar en las transformaciones que favorezcan el sano financiamiento de la inversión que requiere el proceso de desarrollo.

**MERCADO.** Siendo una de las causas de mortandad más significativas los aspectos de mercado, y a que muchas MYPES no pueden hacer frente a los cambios en el mercado, ya que hay empresas grandes que están abarcando el mercado que las MYPES abastecían, o simplemente, carecen de recursos tecnológicos, metodológicos financieros y de personal que necesitan para adaptarse a nuevos requerimientos.

**AMBITO FINANCIERO.** Intimamente relacionado con la deficiencia administrativa se encuentra el manejo financiero del sector, esencialmente identificado en la carencia de capital para el sostenimiento de su actividad.

Es frecuente que la falla financiera principal es estas empresas sea la falta de capital base, derivada de que la decisión del empresario consiste en capitalizar su propio trabajo. Esta falla contribuye a la desaparición de la empresa cuando se pretende subsanar por conducto del financiamiento externo, ya que generalmente éste no está respaldado en producción. El crédito debe ser auxiliar en el proceso de capitalización y desarrollo, pero nunca un sustituto del capital básico.

Es necesario el financiamiento; pero se dificulta el acceso del pequeño industrial al crédito, al desconocer los mecanismos existentes para el otorgamiento del mismo. El desconocimiento de la situación financiera y contable de la propia empresa y la falta de promoción son problemas viejos en este tipo de industrias.

**POLÍTICA FISCAL.** La problemática fiscal se fundamenta en la complejidad del sistema fiscal mexicano que propicia su incumplimiento tanto por ignorancia como por incapacidad administrativa para atender estas obligaciones. Además se considera que la industria micro y pequeña no está habilitada para aprovechar los beneficios de fomento industrial establecidos como es el caso de los incentivos fiscales, por el hecho de que están principalmente orientados a promover industrias de mayor magnitud que sustituyan importaciones, generen exportaciones que contengan tecnología moderna, alta calidad, precios competitivos, etc. Además, la reciente crisis por la que atravesó nuestro país, hizo necesaria una estricta política fiscal, ahogando aún más la deplorable situación por la que atraviesan los MYPES.

### **CAPITULO III**

En cuanto a los factores internos que afectan el funcionamiento de las MYPES, agrupados en este capítulo, podemos mencionar los siguientes:

- **Incompetencia gerencial:** puede decirse que esta es la causa más frecuente en el fracaso de estos negocios, ya que no siempre el propietario, que generalmente funge como director, cuenta con los conocimientos y la capacidad de liderazgo requeridos. Por otra parte, la sobre concentración de experiencia puede ir en detrimento de la empresa, ya que el gerente no sólo



debe contar con la habilidad técnica, sino debe contar también con una visión global de la empresa, descubriendo sus necesidades, relaciones de factores, áreas y relaciones a nivel general y no enfocándose a una sola área del negocio.

- Control Interno deficiente, ya que el personal desempeña varias actividades, sin requerir de supervisión y olvidando medidas que ayudarían a evitar anomalías en el desarrollo de las operaciones.
- El empresario difícilmente delega funciones, y cuando lo hace, el personal que asume diversas responsabilidades no se encuentra lo suficientemente preparado ni capacitado.
- Así mismo, existe una mala planeación de los costos, ya que por lo general el empresario realiza compras en pequeños volúmenes porque no cuenta con el capital suficiente adquiriendo sus materias primas a costos mayores ya que ni siquiera cuenta con algún tipo de descuento por parte de sus proveedores.
- En cuanto a la producción, existen diversos problemas como la inadecuada sistematización de la producción, maquinaria y equipo inaccesible: se apunta como una característica esencial de la pequeña industria la utilización de procesos productivos de tipo manual y con bajo grado de mecanización o automatización. la carencia de controles sistemáticos de la calidad y el desconocimiento de las ventajas que ofrece la normalización impiden que la empresa sea

competitiva en estos términos y participe activamente en el proceso de normalización para incrementar su relativamente baja productividad.

- Mano de obra escasa y capacitación deficiente, insumos, condiciones de pago más exigentes, en comparación con los que pueden obtener las empresas medianas y grandes, así como mala calidad de materia prima, al tratar de adquirir insumos a bajo costo, derivándose una calidad deficiente de los bienes producidos
- Comercialización: Por lo que se refiere al mercado, se puede indicar que los mismos problemas de orden administrativo y organizacional no permiten a las empresas conocer el tamaño, características y funcionamiento del mercado, colocándose generalmente en desventaja frente a las empresas de mayor magnitud.

En consecuencia, el impulso al desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria deberá realizarse con la participación y esfuerzo coordinado tanto del sector público como del privado, diseñando estrategias que permitan diversificar las actividades económicas y apuntalando aquellas en donde tenemos amplias posibilidades de producción y comercialización.

## **CAPITULO IV.**

### **EMPRESAS INTEGRADORAS.**

Estas Empresas son, de servicios especializados en la que se asocian personas físicas o morales de unidades productivas preferentemente de escala de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, la función que realizan es prestar Servicios a las empresas asociadas en lo siguientes aspectos: Tecnológicos, de promoción, comercialización, diseño, subcontratación, financiamiento, aprovechamiento, de residuos y gestiones administrativas En cuanto a las actividades en común que realizan, podrán vender la producción por cuenta de los socios; promoverá la colocación de ofertas consolidadas; adquirir materias primas, refacciones, maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en función de los mayores volúmenes de compra.

Adquirirán tecnología, asistencia técnica, apoyará la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo, brindará capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos implantará programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad, las ventajas de la integración, las empresas se asocian para mejorar la calidad e incrementar la productividad, las ventajas de la integración, las empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados, se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas los empresarios se dedican a producir, mientras las integradoras se encargan de realizar otras actividades que requieren los asociados, se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender se evita la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común, activos fijos, incluso de innovar el parque industrial obtención de materias primas e insumos, en mejores condiciones

de calidad, precio y oportunidad de entrega, mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros, especialización en determinados procesos y productos, disponibilidad de fuerza de trabajo calificada para el proceso productivo, oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos, capacidad para adquirir tecnología de alta productividad, esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización, estas empresas tienen capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado a realizar operaciones consolidadas, se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresar por la venta de servicios a terceros hasta por un 10% del total de sus ingresos.

#### **RÉGIMEN FISCAL.**

El régimen Fiscal aplicable a las empresas integradoras son las que se adiciona en las facilidades administrativas. En cuanto a los apoyos financieros; Nacional Financiera, S.N.C. con el propósito de coadyuvar al fortalecimiento y consolidación de las empresas integradoras, ha instrumentado esquemas específicas que, junto con la banca comercial, permitirán a éstas empresas y sus asociadas un acceso al crédito de manera ágil, oportuna y eficiente.

## COMPRAS GUBERNAMENTALES.

Este instrumento se utiliza en otros países para promover la producción de las empresas de menor tamaño. Es por eso que antes de comprar insumos en el extranjero, se debe voltear hacia un mercado nacional puesto que con esta acción se estará apoyando a la producción de empresas nacionales.

## ANÁLISIS FINANCIERO.

Este análisis puede ser aplicable a algunas pequeñas y a la vez a todas las medianas empresas, bajo el supuesto de que tienen una estructura operacional más elevada y que cuenta con la información necesaria para este estudio pero no así a las Micros, ya que por algunas de sus características. Los empresarios no tienen un contador, con los conocimientos necesarios para que lleven el tipo de control de ingresos y egresos, es decir, su contabilidad, acorde con lo establecido por las autoridades hacendarias en el CFF(Código Fiscal De la Federación., en su artículo 28. Es importante destacar que estas mismas autoridades otorgan la opción de que estos empresarios realicen sus actividades otorgan la opción de que estos empresarios realicen sus actividades como personas físicas con actividades empresarial, "Régimen Simplificado", donde las exime de elaborar estados financieros, por lo que el análisis mediante razones financieras no puede ser aplicable a estas entidades, El gobierno federal mexicano, está participación activamente en la resolución de la grave problemática estructural y financiera que experimentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, un conjunto con la banca

comercial y las diversas asociaciones y agrupaciones empresariales que las agremian, implementando Programas Financieros emergentes y de largo plazo que tienden a impulsar el desarrollo de estos extractos. Dichos programas de fomento se enmarcan dentro de la política del país y se están llevando a cabo a través de las instituciones que integran la banca de desarrollo.

## **CAPITULO V.**

Es importante y necesario crear un ambiente de comprensión y simpatía, entre la empresa y sus empleados, a todos los niveles. Muchas de las crisis internas pueden resolverse, solo con que la empresa muestre un cierto grado de consideración por su parte, no favorecer el nepotismo, pensar siempre en la continuidad de la empresa y tener por seguro que la gente sabe perfectamente lo que tiene que hacer. Dentro de cualquier empresa y más aun en la micro industria, la planeación debe tomar la primera acción por que debido a la magnitud de estas empresas y a la escasa cultura empresarial que en general se tiene es necesaria la planeación ya que forma una etapa determinante dentro del proceso administrativo ya que de ella depende y se deriva todas las posibles acciones y decisiones para el logro de los objetivos de la empresa mismos que se fijan en primera instancia en la planeación ; en los diferentes departamentos, la planeación estratégica tiene como objetivo, revisar el rendimiento pasada en las condiciones actuales evaluar el medio ambiente, establecer objetivos de calidad, seleccionar la estrategia a seguir implementar un programa estratégico reportar y evaluar el plan.

El paso final en el ciclo provee los insumos necesarios para el primer paso, así es como la planeación se convierte en un proceso continuo. Llevando a cabo la planeación, el desarrollo de la calidad puede mejorarse el logro de un buen rendimiento puede identificar el programa de calidad como un contribuyente al éxito y asegurar el rol tan importante que jugará la calidad en el futuro, la importancia de resaltar que un sistema de calidad requiere para su efectivo resultado del esfuerzo de todos aquellos que afectan a la calidad del producto.

La responsabilidad de calidad se distribuye comúnmente :

**Dirección General** Es quien debe establecer las políticas a seguir, definir las de acuerdo a los objetivos de cada empresa

**Ventas** : Asegurar que los requerimientos de calidad del producto estén bien especificados.

**Ingeniería de Diseño** Debe descubrir cuáles son los procesos de los que depende el producto o el servicio y estos gusten al público.

**Aseguramiento de la Calidad** : Asegura que los objetivos específicos de costos de calidad se cumplan

**Compras** : Debe seleccionar proveedores capaces de cumplir con los requisitos de calidad.

**Finanzas** : Tener un panorama real de la situación económica que ayude a tomar decisiones correctas.

**Relaciones Industriales** : Comunicar a los empleados de la necesidad e importancia de trabajar con los estándares de calidad.

**Un programa de calidad en el servicio como alternativa ; ante una sociedad que se esta enfrentando en transformaciones o cambios acelerados, así como a un consumidor más exigente y selectivo, debido a la gran competencia de bienes y servicios diferenciados al bajo poder adquisitivo del consumidor, esta obligando a las MYPES a que se adapten a trabajar de acuerdo a las exigencias de un mercado más cambiante y dinámico, en la actualidad el ser humano vive en un mundo que se encuentra acelerado.**

**Es importante destacar que los valores humanos tan importantes como : honestidad, lealtad, respecto, bondad, sinceridad, etc. hacen que el hombre logre ser el mejor si las MYPES se adaptan a este principio, se estarán proporcionando los recursos y apoyos en pro de un vida cada vez más digna y armónica a nivel familiar, empresarial y social**

**El liderazgo como promotor del cambio ; el lider debe con su ejemplo inspirar confianza, generar en sus empleados entusiasmo un compromiso con el trabajo a medida que los colaboradores se desarrollen, es importante crear grupos de alto rendimiento, las personas funcionan como equipo y logran sus objetivos al permitir que todos los miembros del grupo participen en las decisiones y de la misma manera compartan el éxito del grupo, los problemas complejos de la empresa se pueden solucionar de una manera efectiva con la contribución de varias personas.**

**Brindar productos y servicios competitivos que satisfagan las necesidades del cliente en una manera oportuna y eficiente, el empleo de tecnología va permitiendo a las empresas contar**



con una mejor organización, distribución y obtención de información de un manera confiable y oportuna.

Debido a la gran competencia entre las grandes empresas y las MYPES deben realizar cambios de mejoras en sus productos y servicios para ponerse al frente del mercado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Guzman Valdivia Administración de Empresas.** México. Limusa (4a. Edit. ) 1990

**Pickle, Hal B y Abrahamson, Roycel. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas.** México, Limusa, 1990 (4a, reimpresión ) pags. 32 y 33:

**Diccionario De Economía Política.** Dirigido por Claudio Napoleon, México Nuestro Tiempo 1988

**La Política Fiscal En El Desarrollo Económico de México.** En ¿Crecimiento o Desarrollo Económico? México 1991.

**NAFIN. Fuentes de Financiamiento. Manual.** Manual De Consulta 1992.

**Jurado Arellano, Araceli. "Diagnostico Integral De La Micro Y Pequeña Empresa En México, D.F. Centro De Investigaciones Indisciplinarios En Humanidades. Seminario Nacional De Empresas Pequeñas Y Medianas: Opciones Para México.** UNAM, México; Enero De 1995.

Carvajal, Manuel; Fiedler, Anne; González, Florencio. **La Micro Empresa En México: Problemas, Necesidades y Perspectivas**, Editorial Instituto De Proposiciones Estratégicas A.C. México 1990.

Llomas Meade, Gerardo J. **Modulo 1: La Situación De Tu Empresa: Como Diagnosticarla(Análisis Financiero)** Editorial Nacional Financiero, México. 1993.

Porter, Michael E. **Estrategia Competitiva**. Compañía Editorial Continental, México. 1989  
Pág 407.

Resnik, Paul. **Como Dirigir Una Pequeña Empresa**. Mc Graw-Hill España 1992. Pág. 196.

Tesis C.P. Jaime Acosta Altamirano. **EL Sistema De Financiamiento De La Empresa Inversiones a Largo Plazo**. Instituto Politécnico Nacional. 1990.

Banco Nacional De Comercio Interior, Confederación De Cámaras Nacionales De Comercio Y La Secretaría De Comercio Y Fomento Industrial. **Programa De Modernización Del Comercio: Financiamiento Y Figuras Asociativas**. México: BNCI: Concanaco: Secofi, 1992.

**Confederación De Cámaras Nacionales De Comercio Y La Secretaria De Comercio Y Fomento Industrial Programa De Modernización Del Comercio: Calidad Total.** México: Concanaco: Secofi, 1992

**Instituto Nacional De Estadística, Geografía E Informática Y Nacional Financiera, La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa: Principales Características.** México: Inegi: Nafinsa, 1993.

**Tesis Estrategias Competitivas En La Micro Empresas. Para Implantar Un Programa De Calidad En El Servicio.** C.P Rebeca Gómez Reyes.

**Tesis El Control De Inventarios En La Micro Y Pequeña Empresa.** 1995 C.P Cruz Martínez Rosa María.

**Biblioteca De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa Fuentes De Financiamiento.** Instituto Mexicano De Ejecutivos De Finanzas, A.A. Nafinsa.