



00681  
1  
24.

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA Y  
COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS**

**T E S I S**

**Que para obtener el grado de**

**DOCTOR EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a**

**JUAN JOSE VICENTE FELGUERES FIALLEGA**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. DANILO DIAZ RUIZ**



**México, D. F.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**TITULO DE LA TESIS:**

PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA Y COMPETITIVIDAD  
EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

**GRADO Y NOMBRE DEL ASESOR O DIRECTOR DE TESIS:**

DOCTOR EN ADMINISTRACION  
J. DANILLO DIAZ RUIZ

**INSTITUCION DE ADSCRIPCION DEL ASESOR O DIRECTOR DE TESIS:**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**RESUMEN DE LA TESIS: (Favor de escribir el resumen de su tesis a máquina en 25 renglones a un espacio como máximo, sin salir del extensión de este cuadro.)**

ENCUESTA DE INVESTIGACION PARA DETERMINAR LAS VARIABLES QUE CONFIGURAN LA POSICION COMPETITIVA (PARTICIPACION DE MERCADO), DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. PARA LA RECOLECCION DE LOS DATOS DE LAS VARIABLES, SE UTILIZO UN CUESTIONARIO DE RESPUESTA FIJA CON OPCION MULTIPLE, EL QUE SE DISEÑO TOMANDO COMO BASE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS Y LOS RESULTADOS DE SU APLICACION EN DOS EMPRESAS TIPO.

EL ANALISIS ESTADISTICO DE LAS VARIABLES OBTENIDAS POR EL CUESTIONARIO SE REALIZO POR MEDIO DEL ANALISIS DISCRIMINANTE CONTENIDO EN EL PAQUETE ESTADISTICO SPSS, PARA ESTIMAR LA RELACION ENTRE UNA VARIABLE DEPENDIENTE CATEGORICA (PARTICIPACION DE MERCADO BAJA, MEDIA Y ALTA), Y UN CONJUNTO DE VARIABLES INDEPENDIENTES QUE LA CONFIGURAN. LA ENCUESTA SE LLEVO AL CAGO, EN PRIMER LUGAR, EN 209 EMPRESAS MEXICANAS SELECCIONADAS POR UN MUESTREO ALEATORIO. EN VIRTUD DE QUE LA RESPUESTA FO RESULTO SATISFACTORIA, SE REALIZO UNA SEGUNDA ENCUESTA EN 38 EMPRESAS SELECCIONADAS POR UN METODO DETERMINISTICO. LOS RESULTADOS OBTENIDOS SE REFIEREN A ESTABLECER UNA ESTRATEGIA QUE CONTEMPLE ELEMENTOS DEL ENTORNO ECONOMICO-FINANCIERO, LA ACTITUD DEL EMPRESARIO, LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA Y SUS DECISIONES FINANCIERAS, Y A LA ACTUALIZACION Y/O IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL APORTADO POR LA TEORIA DE SISTEMAS.

LAS VARIABLES EN LAS QUE ES NECESARIO PONER MAS ATENCION SON LAS SIGUIENTES:  
1) CAPITAL CONTABLE 2) DESARROLLAR ACTIVIDADES EN EL SECTOR DE TRANSFORMACION  
3) VENTAS 4) INTERACCION CON VARIABLES AJENAS A LA EMPRESA 5) DIFERENCIACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 6) REDUCIR COSTOS 7) ELEVAR ROI 8) REACCION ANTE ACONTECIMIENTOS DEL ENTORNO, y 9) CUIDAR EL IMPACTO DEL COSTO DE FINANCIAMIENTO.

LOS DATOS ASENTADOS EN ESTE DOCUMENTO CONCUERDAN FIELMENTE CON LOS REALES Y QUEDO ENTERADO QUE EN CASO DE CUALQUIER DISCREPANCIA QUEDARA SUSPENDIDO EL TRAMITE DEL EXAMEN.

FECHA DE SOLICITUD 30 / 10 / 97

FIRMA DEL ALUMNO

**Acompaño los siguientes documentos:**

- Nombramiento del jurado del examen de grado
- Aprobación del trabajo escrito por cada miembro del jurado.
- Copia de la última revisión de estudios

FELCURRES FIALLEGA JUAN JOSE, VICENTE

DOCTORAL THESIS : STRATEGIC FINANCIAL PLANNING AND COMPETITIVENESS  
IN SMALL AND MEDIUM SIZE COMPANIES.

ABSTRACT

THIS IS AN INVESTIGATION UNDER THE FORM OF INQUIRY TO DETERMINE THE VARIABLES THAT SHAPE COMPETITIVE POSITION OF SMALL AND MEDIUM SIZE MEXICAN COMPANIES, AND THAT ARE REFLECTED IN THE FIRM'S MARKET SHARE.

FOR THE DATA COMPILATION, A QUESTIONNAIRE OF SELECTED QUESTIONS WAS USED. QUESTIONS DESIGNED ON THE BASIS OF THE GENERAL SYSTEMS THEORY, AND ITS RESULTS OF THE APPLICATION IN TWO COMPANIES THAT HAVE COLLABORATED FOR THE INVESTIGATION.

THE INQUIRY WAS ELABORATED BY WILLING THE QUESTIONNAIRE TO 209 MEXICAN COMPANIES SELECTED BY AN ALBERTORY SAMPLING. AT THIS POINT THE ANSWER WAS NOT SATISFACTORY AND WAS NECESSARY TO MODIFY THE PROCESS OF SAMPLING. DETERMINISTIC SAMPLING WAS USED FOR WILLING THE QUESTIONNAIRE TO 38 COMPANIES THAT FINALLY COLLABORATED.

STATISTICS ANALYSIS OF THE DATA VARIABLES OBTAINED IN THE QUESTIONNAIRE WAS DONE BY THE MULTIPLE DISCRIMINANT ANALYSIS, IN THE SPSS STATISTICAL PACKAGE, FOR ESTIMATION THE RELATION BETWEEN A CATEGORICAL DEPENDENT VARIABLE ( LOW, MEDIUM OR HIGH MARKET SHARE ), AND A GROUP OF INDEPENDENT VARIABLES THAT SHAPE THE MARKET SHARE.

OBTAINED RESULTS ARE IN RELATION TO ESTABLISH A STRATEGY THAT TAKE IN CONSIDERATION FACTORS RELATED WITH THE ECONOMICAL AND FINANCIAL SURROUNDING, THE MANAGER ACTITUDE, THE FIRM'S COMPETITIVE ADVANTAGES AND ITS FINANCIAL DECISIONS, AND THE UTILIZATION OF THE GENERAL SYSTEMS THEORY FOR INFORMATION AND CONTROL.

FINALLY, THE VARIABLES THAT IT IS NECESSARY TO PUT MORE ATENTION IN ORDER TO INCREASE FIRM'S COMPETITIVE POSITION ARE:  
1) CAPITAL, 2) TRANSFORMATION SECTOR, 3) SALES, 4) INTERACTION WITH EXTERNAL VARIABLES, 5) DIFFERENTIATION OF PRODUCTS AND SERVICES 6) DECREASE COSTS, 7) INCREASE ROI, 8) REACT IN THE PRESENCE OF INUSUAL EVENTS, AND 9) TAKE CARE OF FINANCIAL COST.

**Dedicada a mi Hija**

**MARIA JOSE FELGUERES PLANELL**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
JEFATURA

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ  
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION ESCOLAR  
DE ESTA UNIVERSIDAD  
P R E S E N T E.

AT'N.: LIC. ANTONIO F. DIAZ GARCIA  
JEFE DE LA UNIDAD DE REGISTRO E INFORMACION

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **JUAN JOSE VICENTE FELGUERES FIALLEGA**, presentará Examen de Grado dentro del Programa de Doctorado en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el C.P. y L.A. José Antonio Echenique García, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

DRA. NADIMA SIMON DOMINGUEZ	PRESIDENTE
DRA. BEATRIZ CASTELAN GARCIA	VOCAL
DR. JUAN DANILO DIAZ RUIZ	VOCAL
DR. JOSE RAMON TORRES SOLIS	VOCAL
DR. RAUL CONDE HERNANDEZ	SECRETARIO
DRA. ARACELI JURADO ARELLANO	SUPLENTE
DR. ALEJANDRO PURON MIER Y TERAN	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cd. Universitaria, D.F., a 20 de junio de 1997.

  
M.B.A. MA. ANTONIETA MARTIN GRANADOS  
JEFE DE LA DIVISION

P.B.R.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A las siguientes personas que colaboraron profesionalmente en la realización de la presente investigación:**

- **Dr. Danilo Díaz Ruiz.** Por su eficaz dirección en el presente trabajo.
- **Dra. Nadima Simón Domínguez.** Por la invaluable asesoría en la metodología de la investigación y en la revisión de los métodos estadísticos utilizados.
- **Dr. Brent Wilson.** Universidad de Brigham Young, Provo, Utah, EEUU, cuyos comentarios y sugerencias sirvieron como base para la estructura del trabajo.
- **Dr. Alejandro Purón Mier y Terán.** Por su colaboración en la revisión y estructuración del trabajo.
- **Dr. José Ramón Torres Solís.** Por su eficaz revisión y comentarios.
- **Dra. Araceli Jurado Arellano.** Cuyas sugerencias y comentarios enriquecieron el trabajo.
- **Dr. Raúl Conde Hernández.** Por su solícita revisión del trabajo.
- **Dra. Beatriz Castelán García.** Por su colaboración en la revisión del trabajo.
- **Dr. Carlos Llano C. y Dr. Joan Ginebra T.,** profesores del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, por sus sugerencias y comentarios.
- **LAE María Concepción Wunsch Felgueres,** por su desinteresada colaboración en este trabajo, y por su asesoría en la configuración computacional del mismo.
- **Lic. Laura Mata y Sr. Adolfo Quintana,** directora y responsable de la sala de micros para investigación, de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico -DGSCA-, UNAM.
- **Sra. Ana María Elías V.,** por el tiempo dedicado en el seguimiento de las entrevistas y cuestionarios.
- **M.C. Patricia Bolaños,** por las facilidades administrativas recibidas.

## RECONOCIMIENTOS

A las siguientes personas por su entusiasta cooperación:

- . Ing. José Barroso O.
- . Lic. José Blas García
- . Ing. José Luis Bobadilla R.
- . Lic. Sonia Capetillo
- . C.P. Rafael Contreras
- . Ing. José Luis Damián A.
- . Lic. Juan Manuel Díaz M.
- . C.P. Eduardo Fanghanel S.
- . Lic. Armando Fernández Guerra
- . Ing. Salvador Herrera A.
- . Ing. Francisco Islas V. del M.
- . C.P. Jaime Loidi I.
- . Lic. Julio Manzano
- . Sr. Antonio Monroy y Tejeda
- . Sr. Carlos Montaña
- . Ing. Antonio Montemayor
- . Dr. Hideo Murakami I.
- . Ing. Francisco de Murga A.
- . Arq. Alfonso Pérez Cortés
- . Sra. Rosa Pontigo de Herrera
- . Ing. José Quinzafios D.
- . Lic. José Luis Ramírez Corzo
- . Ing. Armando Sámano
- . Dr. Salvador Valdés R.
- . Lic. Guillermo Wunsch F.



## **EMPRESAS COLABORADORAS**

- Apasco, S.A de C.V.
- Armadora de Uniformes, S.A.
- Asesores Técnicos en Proyectos, S.C.
- Grupo Financiero Bancomer
- Blanqueadora Mexicana, S.A de C.V.
- Capetillo Expo Diseño, S.A.
- Grupo Confiable
- Corimet, S.A. de C.V.
- Grupo Cristal
- Impulsora de Desarrollos Industriales y Residenciales, S.A. de C.V.
- Impulsora Diesel, S.A. de C.V.
- Ecisa Construcciones, S.A de C. V.
- ENMEX, S.A. de C.V.
- Mueblerías Frey
- Grupo ICA
- Latinoamericana de Liantas, S.A.
- Mexinox, S.A. de C.V.
- Fábrica de Galletas la Moderna, S.A de C.V.
- Pieles Sintéticas, S.A de C.V.
- Plasti-Play, S.A. de C.V.
- Poli Mallas de México, S.A. de C.V.
- Etiquetas Rodak, S.A de C.V.
- Tinas SPA, S.A. de C.V.
- Transformaciones Metalúrgicas, S.A.
- Turboreactores, S.A. de C.V.
- Unica Empacadora Wunsch, S.A.
- Vistar, S.A. de C.V.
- 11 empresas y personas físicas con actividad empresarial que desearon el anonimato.

## INDICE

Prefacio

Introducción

Estructura del contenido

### CAPITULO 1

<b>Entorno Económico.</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Características del entorno económico actual</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>Tabla 1.1. Salario mínimo real, inflación y crecimiento</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1.1 Variabilidad en el crecimiento económico e inestabilidad de precios. Periodo de posguerra</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1.2 Sustitución de importaciones. Aranceles y licenciamiento selectivo. "El milagro mexicano" 1955-1970</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1.2.1 El sector público como pilar del crecimiento. Desarrollo compartido, 1971-1977</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 1.2. Porcentajes de cambio para la inflación, el PIB, y el crecimiento demográfico, durante los años 1945-1995</b>	<b>6</b>
<b>1.1.1.2.2 El petróleo como soporte de la expansión económica 1978-1982</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Inicio de la apertura comercial, 1982</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1 Antecedentes</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2 El Estado en la economía</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3 Apertura comercial</b>	<b>11</b>
<b>1.2.4 Economía de mercado</b>	<b>17</b>
<b>1.2.4.1 Antecedentes</b>	<b>17</b>
<b>1.2.5 Neoliberalismo</b>	<b>19</b>
<b>1.2.6 Globalización</b>	<b>22</b>
<b>1.3 Apertura financiera</b>	<b>23</b>

## CAPITULO 2

<b>El Mercado Financiero Mexicano</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Estructura del Sistema Financiero Mexicano</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1 Reformas al Sistema Financiero Mexicano</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1.1 Desregulación operativa</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1.2 Adecuación del margen legal del sistema.       El paquete financiero de diciembre de 1989</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Desincorporación bancaria</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Autonomía del Banco Central</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Apertura de los servicios financieros</b>	<b>34</b>
<b>2.4.1 Valorización</b>	<b>34</b>
<b>2.4.2 Internacionalización</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3 Desregulación</b>	<b>35</b>
<b>2.4.4 Reducción de la segmentación e incremento de la       competencia entre las instituciones financieras</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Propósito de las reformas</b>	<b>36</b>
<b>2.6 Objetivos del Sistema Financiero Mexicano</b>	<b>36</b>
<b>2.6.1 El punto de vista del Gobierno</b>	<b>36</b>
<b>2.6.2 El punto de vista de los críticos, participantes       y usuarios</b>	<b>39</b>
<b>2.6.3 Facilitar la adquisición y la inversión de dinero</b>	<b>40</b>
<b>2.6.3.1 Actividades de las organizaciones del Sistema       Financiero Mexicano</b>	<b>40</b>
<b>2.6.3.2 Ventajas y oportunidades para las empresas y       usuarios</b>	<b>41</b>
<b>2.6.4 Fomentar la formación de capital</b>	<b>41</b>
<b>2.6.5 Establecer precios de mercado y tasas de rendimiento</b>	<b>42</b>
<b>2.7 Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores</b>	<b>43</b>
<b>2.8 El Tratado de Libre comercio de Norteamérica y los       servicios financieros</b>	<b>44</b>
<b>2.8.1 Trato nacional y nación más favorecida</b>	<b>44</b>
<b>2.8.2 Reserva cautelar</b>	<b>44</b>
<b>2.8.3 Liberalización progresiva</b>	<b>44</b>
<b>2.8.4 Reserva nacional</b>	<b>44</b>
<b>2.8.4.1 Bancos</b>	<b>44</b>
<b>2.8.4.2 Casas de bolsa</b>	<b>45</b>
<b>2.8.4.3 Aseguradoras</b>	<b>45</b>

### **CAPITULO 3**

#### **La Empresa, el Empresario y la Competitividad. Características del sector de Empresas Pequeñas; El Financiamiento, Problema Común.**

	<b>46</b>	
<b>3.1</b>	<b>Definición de empresa</b>	<b>47</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Concepto de organización</b>	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>Descripción de la empresa</b>	<b>49</b>
<b>3.3</b>	<b>Importancia del empresario</b>	<b>51</b>
<b>3.4</b>	<b>Cualidades del empresario</b>	<b>51</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Autonomía</b>	<b>51</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Carisma</b>	<b>52</b>
<b>3.5</b>	<b>Características del emprendedor</b>	<b>52</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Visión</b>	<b>52</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Agresividad</b>	<b>52</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Disposición a tomar riesgos</b>	<b>52</b>
<b>3.6</b>	<b>El empresario y el nuevo orden económico internacional</b>	<b>52</b>
<b>3.7</b>	<b>¿ Es competitivo el empresario mexicano ?</b>	<b>54</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Valores de los mexicanos</b>	<b>54</b>
<b>3.7.2</b>	<b>La fuerza de la costumbre</b>	<b>54</b>
<b>3.7.3</b>	<b>El entorno económico</b>	<b>54</b>
<b>3.8</b>	<b>Características de la micro, pequeña y mediana empresa</b>	<b>55</b>
<b>3.8.1</b>	<b>Clasificación cuantitativa</b>	<b>55</b>
<b>3.8.1.2</b>	<b>Ventajas de la empresa micro y pequeña</b>	<b>56</b>
<b>3.8.1.3</b>	<b>Desventajas de la empresa micro y pequeña</b>	<b>57</b>
<b>3.8.1.3.1</b>	<b>Causas de mortandad en la micro y pequeña empresa</b>	<b>57</b>
<b>3.8.2</b>	<b>Empresa mediana. Características que la hacen diferente de la micro y pequeña</b>	<b>59</b>
<b>3.8.3</b>	<b>Financiamiento; Problema común para todo tipo de empresa</b>	<b>60</b>
<b>3.8.3.1</b>	<b>Patrones comunes de financiamiento, en función del ciclo de vida de la empresa</b>	<b>60</b>
<b>3.8.3.1.1</b>	<b>Financiamiento para empresas medianas a través de la Bolsa Mexicana de Valores. Mercado para la mediana empresa mexicana. MMEX</b>	<b>63</b>
<b>3.8.3.1.1.1</b>	<b>Marco jurídico y normativo</b>	<b>63</b>
<b>3.8.3.1.1.2</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>63</b>
<b>3.8.3.1.1.3</b>	<b>Definición</b>	<b>64</b>
<b>3.8.3.1.1.4</b>	<b>Participantes</b>	<b>64</b>
<b>3.8.3.1.1.5</b>	<b>Requisitos de inscripción y mantenimiento</b>	<b>64</b>
<b>3.8.3.1.1.6</b>	<b>Información requerida</b>	<b>65</b>
<b>3.8.3.2</b>	<b>Lo que debe hacerse antes de solicitar un crédito</b>	<b>66</b>

3.8.3.3	Elección del crédito adecuado para su empresa	67
3.8.3.4	Normas básicas de los financiamientos	69
3.8.3.5	Contenido de un plan financiero	69
3.8.3.5.1	Requisitos para una planificación efectiva	70
3.8.3.5.2	Riesgo sistemático	70
3.8.4	Empresas familiares	71

## CAPITULO 4

<b>La Función Financiera. Identificación mediante el Enfoque Sistémico, de sus relaciones con las demás funciones de la empresa y con el entorno.</b>		<b>72</b>
4.1	Marco teórico	72
4.1.1	Importancia del análisis sistémico	74
4.1.2	Teoría General de Sistemas y el Movimiento Contingente	74
4.1.3	Definición de organización	76
4.1.4	La organización como sistema abierto	76
4.2	Papel de los paradigmas como formas epistemológicas	77
4.3	Conceptualización del sistema	78
4.3.1	Construcción por composición	79
4.3.2	Construcción por descomposición	79
4.4	Conceptualización del subsistema de gestión y del subsistema productivo	81
4.5	Conceptualización de la función financiera	85
4.6	Construcción del sujeto de estudio	86
4.7	Identificación de problemas	86
4.8	El Subsistema de planeación	86
4.9	Papel de la función financiera	89
4.10	Identificación de las relaciones entre la función financiera, sus partes y el entorno. Nivel Conducente o de gestión	90
4.11	Relaciones de información y de ejecución	92
4.12	Identificación de las relaciones entre la función financiera -contabilidad-, sus partes y el entorno. Nivel conducido o de producción	93

<b>4.13</b>	<b>Aplicación de la metodología del enfoque sistémico, en una empresa pequeña y en una empresa mediana, para realizar el diagnóstico de su problemática, aportar sugerencias de solución e identificar las variables que se incluyen en el cuestionario tipo (anexo 1), con el fin de elevar su competitividad.</b>	<b>94</b>
<b>4.13.1</b>	<b>Empresa pequeña</b>	<b>94</b>
<b>4.13.1.1</b>	<b>Orientación estratégica del diagnóstico</b>	<b>94</b>
<b>4.13.2</b>	<b>Empresa mediana</b>	<b>104</b>
<b>4.13.2.1</b>	<b>Orientación estratégica del diagnóstico</b>	<b>104</b>

## **CAPITULO 5**

<b>Relación entre la Estrategia Competitiva de la Empresa y sus Decisiones Financieras</b>	<b>121</b>	
<b>5.1</b>	<b>Estrategia Competitiva</b>	<b>123</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>123</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Concepto de estrategia</b>	<b>125</b>
<b>5.1.2.1</b>	<b>Estrategia empresarial</b>	<b>126</b>
<b>5.1.2.2</b>	<b>¿ Qué se entiende por estrategia ?</b>	<b>127</b>
<b>5.1.2.3</b>	<b>¿ Por qué usar estrategias ?</b>	<b>127</b>
<b>5.1.2.4</b>	<b>¿ De qué depende la estrategia ?</b>	<b>130</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Competitividad</b>	<b>131</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Fuerzas competitivas</b>	<b>133</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Planeación estratégica</b>	<b>134</b>
<b>5.2</b>	<b>Estrategia Financiera</b>	<b>136</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Relación entre la estrategia financiera y la estrategia competitiva</b>	<b>137</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Ciclo de valor</b>	<b>137</b>
<b>5.2.2.1</b>	<b>Relaciones entre las condiciones económicas prevalentes y el flujo de efectivo</b>	<b>139</b>
<b>5.2.2.2</b>	<b>Relaciones entre la generación de flujo de efectivo y su uso interno</b>	<b>140</b>
<b>5.2.2.2.1</b>	<b>Origen y aplicación de recursos</b>	<b>140</b>
<b>5.2.2.3</b>	<b>Relaciones entre rentabilidad, flujo de efectivo, y el valor de mercado de los activos o valores de la empresa</b>	<b>142</b>
<b>5.2.2.3.1</b>	<b>Valor presente de los flujos de efectivo descontados</b>	<b>143</b>
<b>5.2.2.3.2</b>	<b>Técnica de presupuesto de capital</b>	<b>144</b>
<b>5.2.2.3.3</b>	<b>Valor presente ajustado</b>	<b>145</b>
<b>5.2.2.4</b>	<b>Relaciones entre los mercados externos de capitales y el acceso de la empresa a esos mercados</b>	<b>146</b>
<b>5.2.2.4.1</b>	<b>Estructura de capital</b>	<b>147</b>
<b>5.2.2.4.2</b>	<b>Financiamiento en moneda extranjera y en los mercados internacionales</b>	<b>148</b>

5.2.2.4.3	El financiamiento internacional y la devaluación de la moneda	150
5.2.2.4.3.1	Nivelación de partidas monetarias en moneda nacional	150
5.2.2.4.3.2	Nivelación de partidas monetarias en moneda extranjera	150
5.2.2.5	Relaciones entre las oportunidades de inversión disponibles y la posición competitiva futura de la empresa	151
5.2.2.5.1	Inversiones no estratégicas	151
5.2.2.5.2	Inversiones estratégicas	151
5.2.2.5.3	Fusiones. Adquisiciones	152
5.2.2.5.3.1	Razones para la fusión y adquisición	152
5.2.2.5.3.2	Problemas a considerar en las fusiones y adquisiciones	153
5.2.2.5.3.3	Reglas para el éxito en la adquisición de empresas	153

## CAPITULO 6

	Interacción entre las Variables para Identificar las que Contribuyen Positivamente a la Participación de Mercado.	155
6.1	Metodología de la encuesta	156
6.1.1	Tipo de investigación	156
6.1.2	Etapas	156
6.1.2.1	Presencia del problema	156
6.1.2.2	Identificación, definición y solución del problema	156
6.1.2.3	Técnica estadística utilizada	156
6.1.2.4	Selección de indicadores e instrumentos de medición	157
6.2	Objetivo de la Encuesta	157
6.3	Diseño de la Muestra	158
6.3.1	Resultados de Clasificación Obtenidos	158
6.3.2	Sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas	158
6.3.3	Constitución legal de las empresas encuestadas	158
6.3.4	Ubicación de las empresas encuestadas	159
6.3.5	Antigüedad de las empresas encuestadas	159
6.3.6	Clasificación por número de trabajadores	159
6.3.7	Clasificación por ventas anuales	159
6.4	Datos obtenidos a partir del cuestionario	159
6.4.1	Determinación de la preparación del empresario ante la apertura	159
	Gráfica 6.4.1 Variables estratégicas referidas a la preparación del director o empresario para enfrentar el futuro	160
	Descripción de las variables de la gráfica 6.4.1	161

6.4.2	Ventajas competitivas identificadas por los entrevistados, referidas a la empresa	161
	Gráfica 6.4.2 Ventajas competitivas identificadas en las empresas encuestadas	162
	Descripción de las variables en la gráfica 6.4.2	163
6.4.3	Variables que de acuerdo con los entrevistados, limitan la generación de utilidades	164
	Gráfica 6.4.3 Variables que limitan la generación de utilidades	164
	Descripción de las variables de la gráfica 6.4.3	165
6.4.4	Variables que contribuyen a elevar el valor de la empresa	166
	Gráfica 6.4.4 Valor de empresa	166
	Descripción de las variables de la gráfica 6.4.4	167
6.5	Resultados obtenidos a partir del Análisis Discriminante Multivariado	168
6.5.1	Diferencias entre grupos	168
6.5.1.1	Medias de los grupos	168
6.5.1.2	Desviaciones estándar	169
6.5.2	Colinealidad	169
6.5.2.1	Matriz de correlación	169
6.5.3	Análisis de varianza entre variables	169
6.5.4	Funciones discriminantes obtenidas	170
6.5.4.1	Modalidades de computación del paquete estadístico SPSS. Análisis discriminante simultáneo y análisis discriminante por pasos	171
6.5.5	Significancia estadística de la precisión predictiva	172
6.5.5.1	Matriz de clasificación	172
6.5.5.2	Criterio de máxima probabilidad	172
6.5.6	Interpretación de la función discriminante	172
6.5.7	Evaluación de la función discriminante obtenida	173
6.5.7.1	Grupos centroide	174
6.5.7.2	Punto crítico de corte	174
6.5.7.3	Gráfica de vectores	175
6.5.8	Validación de los resultados	176
6.5.9	Resumen de los resultados	177
6.5.10	Modelo obtenido	178
6.5.11	Validación del modelo obtenido	178
6.5.12	Alcances	179
6.5.13	Limitaciones	179



## CAPITULO 7

<b>Diseño de la Estrategia Financiera que soporte la Posición Competitiva</b>	<b>180</b>
7.1 El entorno económico y la estrategia	180
7.2 El Sistema Financiero Mexicano y la estrategia	181
7.3 La actitud del Empresario / Director y la estrategia	182
7.4 La función financiera y la estrategia	183
7.5 Ventajas competitivas y estrategia	183
7.6 Modelo de simulación financiera estratégica para aumentar la competitividad	186
Tabla 7.1 Cifras económicas relevantes para el período 1992-1996	187
<b>Limitaciones de la Investigación</b>	<b>187</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>189</b>
<b>Sugerencias para Nuevas Investigaciones</b>	<b>192</b>
<b>Anexo 1. Cuestionario Tipo</b>	<b>193</b>
<b>Anexo 2. Variables utilizadas en el Análisis Discriminante Multivariado y obtenidas a partir del cuestionario. Datos y descripción de las mismas.</b>	<b>198</b>
<b>Anexo 3. Resultados del Análisis Discriminante Simultáneo.</b>	<b>202</b>
a) Gráfica de vectores	211
b) Validación de los resultados del Análisis Discriminante Simultáneo.	212
c) Resultados del Análisis Discriminante por Pasos.	215

**Apéndice A.**

Primer diseño de la muestra aleatoria	219
---------------------------------------	-----

**Apéndice B.**

Ejercicio de simulación para resaltar la importancia de los factores financieros estratégicos obtenidos en la presente investigación	222
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

**Apéndice C**

Guía para la obtención de financiamientos. Sugerencias para las empresas micro y pequeñas	232
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>Referencias correspondientes a cada capítulo</b>	<b>241</b>
-----------------------------------------------------	------------

<b>Bibliografía</b>	<b>248</b>
---------------------	------------

## **PREFACIO**

**En este trabajo se presenta la identificación de los factores que contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas, desde un punto de vista primordialmente financiero, y utilizando para su identificación el enfoque sistémico.**

**Este trabajo surgió de la inquietud por aplicar la Planeación Financiera Estratégica en la configuración de la posición competitiva de las empresas, la cual depende de una serie de conceptos o variables más allá de los considerados por la mercadotecnia.**

**La identificación de los factores que contribuyen a cimentar la posición competitiva de las empresas mexicanas, representa una justificación para la elaboración de la presente investigación, la que se complementa con la actitud estratégica a largo plazo que incluye a la estrategia financiera para conformar la denominada Planeación Financiera Estratégica, es decir, a la Planeación Estratégica entendida como el posicionamiento de la empresa en el mercado, se le agrega la estrategia financiera para elevar o mantener dicha posición que redunde en un mayor valor de la empresa, y para quienes son sus propietarios y para quienes dependen de ella.**

**Para comprender el contenido del trabajo, y lograr el objetivo de identificar los factores que contribuyen a la competitividad, es recomendable tomar en cuenta las restricciones que existen en la obtención de la información necesaria, que se relaciona con la toma de decisiones y con los valores, criterios y políticas empleadas por los dirigentes en el manejo de sus empresas.**

**Por último, la no disponibilidad de la información puede limitar la factibilidad del trabajo, es decir, no siempre se cuenta con el apoyo para la disponer de dicha información, ya que se le considera confidencial.**

## INTRODUCCION

La reciente apertura comercial en la que nuestro país se encuentra inmerso, hace necesario que las empresas que conforman el aparato productivo, y que son determinantes en el crecimiento y desarrollo económicos, vía generación de productos y servicios que originan gasto e inversión, sean competitivas en el mercado global que propicia la apertura comercial.

La competitividad de las empresas, entendida como su participación de mercado o el grado de satisfacción de las necesidades del mismo, deberá mantenerse ante el embate de las empresas nacionales y extranjeras que buscan a su vez, mantener y aumentar su propia posición competitiva.

De una sólida posición competitiva de las empresas mexicanas dependerá en gran medida, que se logre un crecimiento económico a tasas que favorezcan la generación de empleos y la asignación del beneficio económico para la mayoría de los mexicanos; beneficio que en primera instancia debe ser repartido por las empresas vía salarios e impuestos.

La posición competitiva se relaciona con los factores o variables internas y externas a la empresa. Entre los internos cabe destacar la calidad de los productos y servicios, los precios de venta de éstos, los precios de compra de la materia prima e insumos necesarios, la tecnología, los costos de producción y de operación, los sistemas de distribución y de promoción y publicidad, la investigación y el desarrollo, la capacitación y el compromiso de la fuerza laboral, y la capacidad y actitud de los propietarios o directores para establecer los lineamientos - estrategias-, por los que debe marchar la empresa, entre otros.

Entre los lineamientos por los que debe marchar la empresa, destaca la estrategia financiera; estrategia que en los últimos tiempos ha concentrado la atención de los responsables de la dirección en virtud de la escasez de recursos financieros como producto de la recesión en la que se encuentra nuestro país, y como consecuencia de la batalla contra la inflación.

Una correcta estrategia financiera debe contemplar los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones en el corto, mediano y largo plazos, y para financiar las actividades de la empresa, por lo cual el responsable deberá establecer políticas de inversión y de financiamiento, tomando en cuenta el costo, la disponibilidad y la oportunidad de los recursos.

Aunado a lo anterior, los factores externos a la empresa -competencia, costo del dinero, regulaciones gubernamentales, nuevos productos, entre otros-, afectan su posición competitiva, la que es necesario reforzar mediante la utilización de financiamiento interior, que corresponde a la utilidades retenidas - si se cuenta con ellas-, y al financiamiento exterior, obtenido de los mercados financieros, cuyo acceso se verá favorecido si la empresa obtiene resultados favorables en su operación.

La presente investigación se llevó a cabo en empresas pequeñas y medianas, las que de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 18 de mayo de 1990, son empresas industriales que ocupan entre 16 y 250 personas entre empleados y obreros, y sus ventas no exceden de 2,010 salarios mínimos elevados al año para la zona A.

La clasificación anterior, avalada por el Estado, se toma como base para la distinción de las empresas de acuerdo a los ingresos por ventas y personal ocupado, y que resulta práctica en principio para introducirse a estudiar a las empresas, y según sea el objetivo, elaborar una segunda clasificación en base al capital utilizado, a la rentabilidad, al sector, al valor agregado, entre otras.

La elección de las empresas pequeñas y medianas como objeto de estudio, se debe a que pertenecen al grupo de empresas, junto con las micro, que conforman el 99.5% del total de empresas en el país, y que dan empleo al 67.7% de la población ocupada. (Datos de los Censos Económicos de 1993, INEGI, Antonio Maza P. 1997).(\*).

Este tipo de empresas, en particular las pequeñas y medianas, por su magnitud de negocio requieren de un esquema, proceso o modelo de Planeación Financiera Estratégica, que sirva de base para la toma de decisiones; situación que no se presenta en las micro empresas, cuyo objetivo en gran medida, es el de permanecer en el mercado y atender las operaciones de la empresa día tras día, con escasa planificación formal.

### **Estructura del Contenido**

Para resolver la problemática referida a como mejorar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas, a raíz de la implantación del modelo de economía de mercado a partir de 1982, el presente trabajo consta de siete capítulos, que dan respuesta a la problemática descrita, mediante el logro del objetivo general de identificar las variables que repercuten de manera importante en la participación de mercado de las empresas pequeñas y medianas, y que contribuyen a mejorar su competitividad.

Por su parte, los objetivos específicos son:

- 1) Facilitar la labor de los propietarios y responsables de la dirección, en la identificación de las variables que mejoran la competitividad de su empresa.
- 2) Concientizar a los empresarios de pequeñas y medianas empresas, acerca de la importancia de la utilización de estrategias, de planeación y de un sistema de control que facilite la toma de decisiones.
- 3) Dar a conocer que no sólo es bueno administrar el presente de la empresa; es mejor comprometerse con la administración futura de la empresa.
- 4) Reconocer que las ventas son producto, entre otros factores, de una mejora constante tanto en el contenido de los productos, como en su presentación y diferenciación, sin olvidar una reducción planeada en el costo de producción.
- 5) Establecer que el dinero es un insumo de los muchos que se requieren, y que su costo dependerá de la información que se tenga, de su disponibilidad, y del análisis de la estructura financiera de la empresa, y
- 6) Servir como elemento didáctico a los estudiantes de administración y finanzas.

---

\* *Pequeña y mediana empresa; del diagnóstico a las políticas. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias. UNAM, México, 1997. Leonel Corona T., -Coordinador-. pp. 86 y 87.*

Las hipótesis de investigación que se siguieron para la realización del presente trabajo, y que están enfocadas hacia la mejora de la competitividad de las empresas pequeñas y medianas, son las siguientes:

1. Un adecuado manejo del capital contable repercute en una estructura financiera sana, lo que permite ofrecer rentabilidad a los titulares del capital, y obtener financiamientos exteriores, cuidando el impacto del costo del dinero y el costo ponderado de capital.
2. Un aumento de las ventas, como producto de una constante diferenciación de productos y de la búsqueda del liderazgo en menores costos de producción.
3. Estar atento a los acontecimientos que se suscitan en el entorno económico-financiero que rodea a la empresa; interactuar con los elementos del entorno o por lo menos reaccionar ante ellos. Comprometerse a futuro con la empresa para actuar estratégicamente.
4. Contar con un sistema de información y control oportuno que facilite, tanto el manejo de la empresa como la recepción de información del entorno. Capacitación continua de directores, empleados y obreros.

Las hipótesis de investigación requieren de las siguientes variables: a) Propias de la empresa; Ventas, reinversión de utilidades, capital contable, valor agregado, antigüedad de la empresa, número de empleados, rendimiento sobre el activo total, estrategia de reacción, estrategia de interacción, liderazgo en costos, diferenciación de productos, preparación del propietario o responsable(s) ante la apertura de mercados, y establecer si las actividades se llevan a cabo en el sector transformación, comercio o servicios.

b) Por su parte las variables no propias se relacionan con el estado de la economía - PIB-, tasa de inflación, tasa de desempleo, tasa de interés, y con las variables del mercado financiero en particular, como son el costo, la disponibilidad y el plazo para la consecución de dinero, y los diferentes instrumentos y formas en que éste puede ser adquirido o invertido.

La metodología que se siguió se fundamenta en el enfoque sistémico, ya que éste permite la conceptualización de la empresa, mediante el cual es posible obtener un mejor conocimiento de su naturaleza y características propias, su relación con otras empresas, con el entorno, y determinar su estructura funcional. Esta investigación se basa en lo que se dice, se hace y se ha hecho en la empresa, detectando de una manera inicial su problemática.

Para la aplicación de la metodología del enfoque sistémico, y determinar las variables que inciden en la mejora de la competitividad en empresas pequeñas y medianas, se realizaron dos estancias de investigación en dos diferentes empresas localizadas en el área metropolitana del Distrito Federal. La primera se llevó al cabo en una empresa del sector de transformación, denominada Europea, s.a., en el ramo de las artes gráficas, con 67 empleados, con una antigüedad de 48 años, y con un ingreso por ventas, para 1992, de \$ 5'250,000.00.

La segunda se realizó en una empresa fabricante de muebles y accesorios para baño, del sector transformación, con 171 empleados, con antigüedad de 25 años, y con un ingreso por ventas netas, para 1992, de \$ 18'500,000.00.

Ambas estancias tuvieron una duración aproximada de 8 meses, en los que se combinaron el trabajo profesional y académico, y fueron realizadas a solicitud de los propietarios de las empresas mencionadas, con la finalidad de detectar posibles problemas en su desempeño.

En lo que se refiere al análisis estadístico, la interacción entre las mediciones o datos de las variables, se realizó por medio del Análisis Discriminante, que se emplea para elaborar análisis multivariado y que permite estimar la relación entre una variable dependiente categórica, como lo es la participación de mercado baja, media o alta, y un conjunto de variables independientes que configuran a la variable dependiente.

Las conclusiones del análisis cualitativo destacan las siguientes acciones que se deben realizar para incrementar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas:

- . Cuidar los recursos para tener una estructura financiera sana.
- . En lo posible, realizar actividades en el sector de transformación.
- . Fijar objetivos en lo que se refiere a las ventas.
- . Interactuar con las variables ajenas a la empresa. Reaccionar.
- . Diferenciación de productos.
- . Disminuir costos de producción.
- . Lograr una determinada rentabilidad sobre la inversión.

En el capítulo 1 se describen las características del entorno económico a partir del término de la Segunda Guerra Mundial, y las diferentes etapas por las que ha atravesado nuestro país en los últimos años. También se comentan las condiciones que originaron el cambio de modelo económico, de sustitución de importaciones al de economía de mercado, el Estado en la economía, el concepto de neoliberalismo, globalización y apertura financiera.

El propósito del capítulo 1 es proporcionar un marco teórico que permita analizar las condiciones económicas en las que se desarrollaron las actividades empresariales en los años previos, y tomar conciencia de los errores y aciertos cometidos por parte del Estado.

El capítulo 2 hace referencia a la configuración del Sistema Financiero Mexicano, las modificaciones que se le han realizado y las adecuaciones que se requieren implementar para que el mercado financiero colabore con las empresas mexicanas en la integración a los mercados globales. El conocimiento del mercado financiero puede proporcionar una competencia distintiva que contribuya a mejorar la competitividad de la empresa.

El capítulo 3 contiene las características, que debe cumplir una empresa, y del empresario y/o responsable de la misma. Igualmente se describen las cualidades del empresario las que son necesarias para enfrentar a la competencia, consecuencia y condición necesaria de la economía de mercado y de la globalización. Asimismo se identifican las características que representan la problemática de las empresas de este sector, de manera general y específicamente las relacionadas con la función financiera.

El capítulo 4 establece el marco teórico de la Teoría de Sistemas, y su utilización para la identificación de la función financiera y sus relaciones con las demás funciones de la empresa y con el exterior. La identificación de este tipo de relaciones permite a los responsables de la dirección de la empresa, contar con una estructura que facilite su labor y la realice con mayor eficacia, buscando mejorar la competitividad de la empresa. Asimismo, se describe la metodología del enfoque sistémico, aplicada en dos empresas diferentes (pequeña y mediana), con la finalidad de determinar las relaciones entre las diferentes funciones de la empresa y sus relaciones con el entorno; también para identificar las relaciones básicas y las posibles sugerencias de solución, para de esta manera, enumerar las preguntas que se incluyeron en el cuestionario tipo (anexo 1), mismas que se seleccionaron de acuerdo con el criterio del poder experto y por la solución que cueste menos implementar.

El cuestionario, elaborado de la manera descrita, se aplicó a un universo mayor de empresas con la finalidad de poder establecer las variables que inciden en la competitividad de las empresas.

En el capítulo 5 se establece la interacción entre la estrategia competitiva de la empresa y sus decisiones financieras. Se especifica en primer lugar que se entiende por estrategia competitiva y estrategia financiera, y en segundo lugar se establece la relación entre ambas. También se hace mención del ciclo de valor o estructura que se utiliza para analizar la interacción mencionada. El ciclo de valor permite al responsable de la toma de decisiones, ubicar a la empresa y realizar las acciones pertinentes para mejorar su competitividad.

El capítulo 6 incluye los resultados obtenidos en la presente investigación, el tipo de empresas encuestadas, y la metodología empleada para el análisis de los datos obtenidos. Cabe mencionar que este capítulo se fundamenta en los datos aportados por el cuestionario tipo (anexo 1), el que a su vez se elaboró tomando en consideración el análisis, bajo el enfoque sistémico (capítulo 4), de una empresa pequeña y de una mediana, para determinar las variables que inciden directamente sobre la competitividad de las mismas.

El capítulo 7 está dedicado a concentrar toda la información y los resultados obtenidos a lo largo de los capítulos anteriores, con el fin de diseñar una estrategia financiera que soporte la posición competitiva de la empresa.

Por último, los anexos contienen el cuestionario tipo y los resultados del Análisis Multivariado. Por su parte, los apéndices describen la metodología empleada para la determinación del tamaño de la muestra, un ejercicio de simulación en el que se aplican los factores financieros estratégicos obtenidos, y una guía para la obtención de financiamiento para las micro y pequeñas empresas.



## **CAPÍTULO UNO**

### **ENTORNO ECONÓMICO**

#### **1.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ECONÓMICO**

##### **1.1.1 Antecedentes**

Las características económicas prevaletientes en un determinado país, y en un momento específico, originan el comportamiento de variables macroeconómicas, las que a su vez, inciden en el desempeño de las empresas. Variables macroeconómicas como el crecimiento económico, la tasa de incremento de la inflación, la tasa de interés, la tasa de desempleo y el tipo de cambio, entre otras, que afectan el logro de los objetivos de la empresa, y que su adecuado manejo, desde el punto de vista estratégico, repercutirá en la planeación de las actividades de la empresa.

La importancia que representa para el país y para las empresas, un entorno económico caracterizado por el crecimiento económico, por la disminución de la tasa de crecimiento de la inflación, por la disminución de la tasa de interés, por la disminución de la tasa de desempleo, y por una estabilidad del tipo de cambio peso-dólar, se manifiesta en el aumento de la demanda agregada, de las ventas y de la generación de empleos. Manifestaciones que para el país en general significan bienestar para la sociedad, y para las empresas aumento de valor.

Puesto que el entorno económico prevaletiente determina en gran medida el éxito o fracaso de las empresas que se desenvuelven en un mercado de libre competencia, el estudio del mismo y su manejo estratégico se consideran como el punto de partida para cualquier estudio de tipo estratégico. Estudio que incluye la determinación del comportamiento anticipado de las variables que inciden en el logro de los objetivos.

Las variables que inciden en la Planeación Financiera Estratégica que se propone en este trabajo, están relacionadas con el entorno económico, con el Sistema Financiero Mexicano, con la actitud del empresario o director, y con un sistema de control e información que ayude a los responsables a tomar decisiones en base a las ventajas y competencias distintivas de que dispone la empresa, y relacionarlas con la estrategia financiera para obtener como resultado, una estrategia financiera que se relacione con la competitividad de la empresa.

En el planteamiento de la investigación, se contempla a la competitividad de las empresas como el problema que es necesario solucionar, es decir, de que manera se puede elevar la participación de mercado de las empresas mexicanas para hacerlas más competitivas y puedan enfrentar con éxito la apertura de la economía.

Problema que se resuelve, desde el punto de vista financiero, mediante la correcta utilización de las variables de que dispone la empresa para lograr, en unión del entorno económico, del Sistema Financiero Mexicano, y de un sistema de información y control -enfoque sistémico-, una o varias ventajas y competencias distintivas, que otorguen a la empresa una fuerte posición en el mercado.

El entorno económico es un componente que forma parte del problema que se quiere resolver, es decir, una parte del éxito o fracaso de las empresas está conformado por el riesgo llamado sistemático, aportado por las condiciones económicas y que no se puede eliminar mediante diversificación, siendo común para todas las empresas.

De particular importancia, el ambiente económico que prevaleció en nuestro país durante los años 1955-1970, llamado "El Milagro Mexicano", condicionó a los empresarios a no esforzarse para modernizar las empresas y a no dirigirse a otros mercados. Situación que se presentó en virtud de que el tipo de cambio se mantuvo con una paridad fija, respaldada por el crecimiento del mercado interno que llegó a niveles del 9% anual, en un modelo de sustitución de importaciones.

Los antecedentes comentados sirven para que el empresario o director se informe, tome precauciones y establezca, al momento de elaborar su estrategia, las variables que afectarán el desarrollo de su empresa, evitando en lo posible caer en el costumbrismo y en el exceso de confianza.

Por otra parte, se habla mucho en la actualidad de la cambiante economía mundial, cambios en su fundamento y en su estructura que se relacionan con la economía de productos primarios, la que se ha desconectado de la economía industrial, y con los movimientos de capitales, los que se han convertido en los motores y la fuerza de la economía mundial. (1)

Estos cambios son más permanentes que cíclicos, nunca podremos entender que los provocó -las causas en el cambio económico rara vez son simples-. Puede pasar mucho tiempo antes de que los teóricos de la economía acepten que ha habido cambios fundamentales, y mucho más antes de que adapten sus teorías para explicarlos. Pero los profesionales, ya sea en el gobierno o en los negocios no pueden esperar hasta que aparezca una nueva teoría, por más imprescindible que sea. Tienen que actuar, y sus acciones tendrán mayores posibilidades de éxito cuanto más se funden en las nuevas realidades de una economía mundial cambiada.

Durante las décadas de los años 50's y 60's, el Producto Interno Bruto de México creció a tasas aproximadas del seis por ciento anual, con la característica de que en el último año de cada sexenio, la demanda agregada -demanda total de bienes y servicios de una economía-, que depende del nivel general de precios, aumentaba considerablemente debido al gasto que realizan los gobiernos para terminar los programas de inversión, originando que el primer año del siguiente sexenio, se apliquen políticas de corrección, causando entre otras cosas, que las empresas obtengan mayores beneficios en los finales de cada sexenio, o por lo menos tengan mayor movimiento. (2)

No obstante que el crecimiento de la economía llegó a cifras muy altas, el desarrollo económico medido como el ingreso per cápita, no aumentó en igual proporción, sino que por el contrario, ha disminuído paulativamente, (Tabla 1-1).

La inflación, la deuda externa, la fuga de capitales y la tasa de crecimiento negativa, sobre todo a partir de los años 80's, contribuyeron a la disminución del ingreso per cápita y orillaron a millones de mexicanos a buscar mejores condiciones de vida en las ciudades, con lo que la composición de la población urbana-rural se descompensó, conteniendo ahora las ciudades más del 80% de la población total, problema que se torna aún más grave tomando en cuenta que el crecimiento de la población, durante la década de los 70's, alcanzó cifras de 3.6% anual, crecimiento que para la década de los 90's, se espera que no supere la tasa del 2% anual, y tratar de que en el próximo siglo el crecimiento de la población no supere la tasa del 1% anual. (3).

El término de la Segunda Guerra Mundial, marcó el inicio de la historia económica del México moderno, en el que las bases de la vida institucional fueron aportadas por la creación del Banco de México, en el año de 1925, y por la creación de la banca de desarrollo, Nacional Financiera, en el año de 1934. (4).

Bajo la presidencia de Lázaro Cárdenas se consolidó el sistema político y dió comienzo la distribución de la tierra, proceso que continuó con el presidente Avila Camacho, y que a la llegada del presidente Miguel Alemán, al término de la Segunda Guerra Mundial, se establecieron las bases para que el sector público y privado obtuvieran las estructuras políticas y sociales que permitieron a nuestro país, lograr el rápido crecimiento económico de las décadas siguientes. (5).

**Tabla 1-1. Salario mínimo real, inflación y crecimiento.**

**Porcentaje de cambio durante el periodo**

<b>Periodo</b>	<b>Presidente</b>	<b>Posición</b>	<b>Ingreso Per Cápita</b>	<b>Precios</b>	<b>Salario Mínimo Real</b>
1935-40	Cárdenas	Izquierda	2.8	5.9	-2.0
1941-46	Camacho	Centro	3.5	17.7	-7.3
1947-52	Alemán	Derecha	3.1	11.2	3.6
1953-58	R. Cortines	Centro	3.5	6.7	0.5
1959-64	L. Mateos	Centro-Izq.	3.3	2.3	11.1
1965-70	D. Ordaz	Derecha	3.4	3.6	4.0
1971-76	Echeverría	Izquierda	2.7	14.1	2.3
1977-82	L. Portillo	Centro	3.1	30.5	-3.3
1983-88	De la Madrid	Centro-Der.	-11.0	90.2	-45.0
1989-94	S de Gortari	Derecha	6.4	15.5	-17.3

*Fuente: García Alba y Serra Puche, 1983. Secretaría de Hacienda, estadísticas económicas y financieras. Comisión Nacional de Salarios Mínimos y Comisión Nacional Mixta de Protección al salario, 1996.*

Un análisis de la tabla 1-2, en la que se muestran los porcentajes de cambio para la inflación, el PIB y el crecimiento demográfico, arroja como resultado que en la historia económica del México moderno se distinguen cinco periodos:

### **1.1.1.1 Variabilidad en el crecimiento económico e inestabilidad de precios. Período de posguerra**

Caracterizado por la variabilidad en las tasas de crecimiento económico e inestabilidad de los precios. Período llamado de posguerra, en el que la inestabilidad fue consecuencia del círculo vicioso originado por devaluación de la moneda y el consecuente incremento en los precios, según lo expresado por Antonio Ortiz Mena, 1970, cuya labor fue determinante para que México lograra el desarrollo estabilizador, característico del segundo período, (6).

### **1.1.1.2 Sustitución de importaciones. Aranceles y licenciamiento selectivo. "El Milagro Mexicano", 1955-1970.**

Desarrollo estabilizador, llamado también el período del "Milagro Mexicano", criticado por algunos investigadores porque originó un empobrecimiento en la distribución del ingreso, una predilección a la no exportación, y una distorsión en los precios que favoreció el uso del capital, restringiendo a la abundante mano de obra. (7).

Este desarrollo estabilizador fue consecuencia de la adopción de una estrategia de carácter económico que aportó el mecanismo para corregir los déficit presupuestales, la disparidad entre la inversión y el ahorro, el déficit en la cuenta corriente, y la sobrevaluación de la moneda. La estrategia adoptada contenía los siguientes puntos:

- a) Tipo de cambio fijo.
- b) Disminución del déficit gubernamental como proporción del PIB.
- c) Estabilización de la deuda externa pública, referida al PIB.  
No obstante que los préstamos del exterior se veían como soporte del tipo de cambio.
- d) Establecimiento de subsidios y exenciones de impuestos para la re-inversión de utilidades, así como promoción a la sustitución de importaciones mediante tarifas y licenciamiento selectivo.
- e) Tasas de interés positivas para los ahorradores, y bajo impuesto al ingreso proveniente de los intereses.
- f) Las reservas del Banco de México, además de ser parte esencial de la política monetaria, se utilizarían para absorber deuda pública y para aportar préstamos de urgencia al gobierno.

El desempeño macroeconómico durante el período fue espectacular; el PIB creció a una tasa promedio de 6.7% anual, la inflación anual se mantuvo en 3.8%, y la inversión total, como proporción del gasto total, se incrementó de 14.3 en 1955 a 22.7% en 1970, (8).

La estructura económica del desarrollo estabilizador funcionó bien gracias a que el tipo de cambio, que al ser fijo, era congruente con las políticas monetaria y fiscal, pero al mismo tiempo, alejaban al país de todo acuerdo de libre comercio. Para justificar su tendencia hacia el proteccionismo, los artífices de las políticas anteriores, argumentaban el estado de inmadurez de la industria mexicana, teoría de la dependencia, y algunos indicios que indicaban deterioro en las relaciones comerciales entre países desarrollados.

Mientras tanto, las inversiones del sector público se orientaron hacia la industria, y con excepción de proyectos de irrigación en el noreste del país, no se invirtió en la agricultura, originando que la disminución de la oferta de los productos del campo se tratara de paliar mediante controles de precios para algunos productos básicos, lo que a su vez, causó una disminución de los ingresos de la población que se dedicaba a la agricultura, y emigró a las grandes ciudades, formando cinturones de pobreza alrededor de ellas, e incrementando la inmigración ilegal hacia los Estados Unidos.

Conforme se agotaba la década de los 80's se agotaba con ella el programa de desarrollo estabilizador, en el que el aumento del PIB no fué suficiente para dar ocupación a la creciente fuerza laboral que se integraba a la sociedad, y tampoco se quería aumentar considerablemente el déficit de la cuenta corriente, en aras de un crecimiento mayor.

Sin embargo, en virtud de la mala situación de la agricultura, se tuvo necesidad de importar alimentos, mientras se continuaba con la casi nula exportación de otros productos y materias primas.

Mientras tanto, se acrecentaba la disparidad en el ingreso entre las diferentes clases sociales, y que de acuerdo con Aspe y Beristáin, 1984, se tenían los siguientes porcentajes:

#### Porcentaje de Participación en el Ingreso Total

	1963	1968	1977
El 20% de los más ricos	58.9	58.0	54.5
El 20% de los más pobres	3.5	3.4	2.9

En virtud de que la estrategia de estabilización contemplaba no elevar el déficit presupuestal, la inversión pública tuvo que ser reducida, y los sectores más perjudicados fueron agricultura y educación, contribuyendo a ensanchar la brecha entre los ricos y los pobres.

#### 1.1.1.2.1 El Sector Público como Pilar del Crecimiento.Desarrollo Compartido, 1971-1977.

Período caracterizado porque el sector público se constituyó como el pilar para el crecimiento, en el que se cambiaron las restricciones a la inversión privada extranjera, sujetando su participación hasta un máximo de 49% del capital. Se diseñaron programas muy ambiciosos para que el sector público invirtiera en industria, agricultura y transporte, y como consecuencia, la inversión pública aumentó considerablemente, representando en el año de 1975, el 44% de la inversión total, (9).

La activa política de gasto del gobierno impulsó el crecimiento del PIB, que en el año de 1972 indicaba un 8.5% de aumento, y con una política monetaria expansiva, el déficit presupuestal se incrementó del 1 al 10% del PIB, y con tasas reales negativas, la proporción de activos financieros en el PIB empezaba a declinar. El gobierno contaba con pocas reservas para hacer frente a la situación, en la que los precios respondían rápidamente y la inflación aumentaba; situación que hizo necesario conseguir recursos adicionales provenientes del exterior, con lo que la deuda externa aumentó de 6.6 en 1971, a 21 millones de dólares en 1976, (10).

Para 1974 el aumento de los precios para productos mexicanos superaba el aumento de los precios de los principales socios comerciales, causando sobrevaluación de la moneda. En previsión de un aumento mayor en la inflación, los responsables de la política económica mantuvieron fijo el tipo de cambio, originando una serie de desequilibrios externos que empezaban a acumularse.

**Tabla 1-2. Porcentajes de cambio para la inflación, el PIB, y el Crecimiento Demográfico, durante los años 1945-1995.**

<b>Año</b>	<b>Crecimiento Demográfico</b>	<b>PIB</b>	<b>Inflación -nivel g. de precios-</b>
1945	2.7	2.7	7.4
1946	2.7	5.9	24.7
1947	2.7	3.7	11.9
1948	2.7	4.5	6.4
1949	2.7	6.0	5.0
1950	2.6	9.4	6.7
1951	2.9	7.3	13.6
1952	2.8	4.1	14.1
1953	2.8	0.4	-0.9
1954	2.8	10.5	4.8
1955	2.9	8.7	13.8
1956	2.9	6.2	4.8
1957	3.0	7.6	6.2
1958	3.3	5.4	11.6
1959	3.4	3.0	1.9
1960	3.4	8.1	5.1
1961	3.4	4.9	1.8
1962	3.4	4.7	1.2
1963	3.4	8.0	0.6
1964	3.4	11.7	2.3
1965	3.5	6.5	3.4
1966	3.4	6.9	4.4
1967	3.4	6.3	2.6
1968	3.5	8.1	2.6
1969	3.5	6.3	3.5
1970	3.6	6.9	4.9
1971	3.5	4.2	5.6
1972	3.5	8.5	4.8
1973	3.5	8.4	12.1
1974	3.5	6.1	23.5
1975	3.5	5.3	15.4
1976	3.6	4.5	15.7
1977	3.6	3.4	29.0
1978	3.2	8.3	17.5
1979	3.0	9.2	18.1
1980	2.8	8.3	26.4
1981	2.6	7.9	27.9
1982	2.5	-0.6	59.0
1983	2.8	-5.3	101.6

(...Continuación)

Año	Crecimiento Demográfico	PIB	Inflación -nivel g. de precios-
1984	2.2	3.5	65.0
1985	2.1	2.9	57.8
1986	2.1	-3.7	105.7
1987	2.0	1.9	159.1
1988	1.9	1.3	51.7
1989	2.0	3.3	19.7
1990	2.1	4.5	29.9
1991	2.1	3.6	18.8
1992	2.0	2.8	11.9
1993	1.9	0.4	8.0
1994	1.8	3.5	7.1
1995	1.8	-6.9	51.9

*Fuente de la Tabla 1-2:*

*Estadísticas Financieras Internacionales del Fondo Monetario Internacional. Informe anual del Banco de México y The Mexican Economy, 1994, 1995 y 1996, publicados por el Banco de México.*

Aunado a lo anterior y sin una estructura fiscal adecuada, la producción en el campo disminuyó, aportando tasas negativas de crecimiento. La exportación de productos manufacturados disminuyó de 27% en 1970 a 21% en 1976, en relación con las exportaciones totales. En virtud de la crítica situación que imperaba, la política de desarrollo compartido -1972-1977-, terminó con un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, y con el compromiso de un programa ortodoxo de estabilización, que tenían por objeto el disminuir la inflación, procurar la estabilidad y aumentar las reservas del Banco de México, (11).

Con estos antecedentes, el primer año de gobierno de la administración de López Portillo -1977-1982-, se caracterizó por un incremento negativo en el ingreso per cápita, y con la inflación más alta de los últimos 25 años, (12).

#### **1.1.1.2.2 El Petróleo como Soporte de la Expansión Económica, 1978-1982.**

Los descubrimientos de yacimientos petroleros en el sur de la república mexicana, hicieron que la recesión de 1977 fuera de corta duración, a lo que contribuyó el aumento de los precios internacionales del petróleo, mismos que causaron un cambio dramático en la balanza de pagos de nuestro país, e hicieron fincar amplias expectativas de crecimiento.

El inicio de 1978 coincidió con la llegada de capital privado, y con el rechazo de los recursos del Fondo Monetario Internacional, los que se pensaba no eran necesarios; abandonando el acuerdo al que se había llegado al final de la administración anterior.

Una segunda elevación de los precios del petróleo en los mercados internacionales contribuyó para que, la inversión del sector público se aumentara a niveles del 30% del PIB, y se aumentarían considerablemente las importaciones, las cuales crecieron 50% anualmente entre los años de 1978 y 1981, destacando la importación de bienes de capital y productos intermedios. Los excedentes proyectados para la balanza comercial nunca se materializaron y el país continuó con la acumulación de la deuda externa, la inflación seguía en aumento, los precios del sector público se ajustaban muy lentamente y el tipo de cambio no representaba la desigualdad entre la inflación de México y los países con los que se tenían relaciones comerciales, (13).

Los empresarios, al estar sumergidos en un mercado nacional que aumentaba a razón del 9% anual, y con un tipo de cambio que aumentaba paulativamente, no tenían incentivos para vender en el exterior, no lo requerían. En estas condiciones, la participación del petróleo en las exportaciones totales, pasó de ser del 15% en 1976 al 78% en 1983. La cuenta corriente dependía del precio internacional de un solo producto, el petróleo, cuyos intereses por su venta configuraban la parte más importante de los ingresos del estado, lo que originó que el déficit presupuestal fuera determinado en gran medida por los precios internacionales del petróleo, los que en 1981 tuvieron un importante descenso, causando un mayor endeudamiento del Estado, y la declaración de suspensión de pagos en el año de 1982.

La rápida expansión de la economía originada por el petróleo, se terminó debido a la vulnerabilidad real y financiera que emergió con la crisis de 1982; la vulnerabilidad real se reflejó en el hecho de que el patrón de inversiones fué orientado en gran medida en favor de la industria del petróleo y los servicios, y no hacia la manufactura.

En lo que respecta al aspecto financiero, la "fiesta" del gasto de los últimos años de la década de los 70's, se basó en la emisión de dinero y en los préstamos del exterior debido a que los ingresos derivados de la venta del petróleo fueron insuficientes para financiar el susodicho auge, (14).

## **1.2. INICIO DE LA APERTURA COMERCIAL. 1982**

### **1.2.1 Antecedentes**

Con la llegada al poder del presidente De la Madrid se cambió el modelo económico anterior, se establecieron las bases para la apertura comercial, se condenó el populismo, la mala administración y el gasto excesivo; asimismo, se firmó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, en el que para establecer un programa de estabilización, se consideraron cuatro puntos:

- 1) Reducir al 50% el déficit del sector público, considerado como porcentaje del PIB.
- 2) Instaurar una política de restablecimiento del poder adquisitivo del salario.
- 3) Reducir la inflación del 100% en 1982, a 18% en 1985, y
- 4) Consolidar los dos tipos de cambio.



Mientras tanto, se pensaba que un ajuste fiscal era necesario para eliminar el exceso de demanda que se creía estaba detrás de la inflación. Se dejaron de realizar programas de desarrollo social -educación-, la captación fiscal disminuyó como consecuencia de la contracción económica y de la pérdida del valor real de los impuestos recolectados; característica de una alta inflación. Por otra parte, el programa de estabilización acordado conjuntamente con el Fondo Monetario Internacional y que pretendía reducir la inflación y los precios relativos, no ofreció los resultados esperados y por el contrario, redujo los salarios reales, perjudicando de manera directa a la clase trabajadora y a la clase media; el desempleo creció y la inflación aún se mantenía, en el año de 1986, en niveles de 80%.

La actividad económica descendió en un 5%, en gran medida como producto de la inercia y de las expectativas. (15).

Durante el mismo año de 1986 y en medio de una crisis económica mundial, nuestro país continuaba con un crecimiento negativo, con una caída de los salarios reales y sumergido en un ambiente de desconfianza que originó la fuga de capitales y la ausencia de inversión productiva. La política fiscal y la disminución del salario no disminuyeron la inflación, y en este ambiente de incertidumbre se firmó un acuerdo con el GATT -General Agreement on Tariffs and Trade- Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, que reconocía a nuestro país como socio y que marcó el inicio de la integración formal de México a los mercados internacionales y de la apertura y liberalización comerciales.

Por otra parte y también durante el año de 1986, se firmó otro acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, en el que se reconocía que el déficit corregido por la inflación, era la mejor indicación para evaluar la política fiscal; asimismo, se aprobó un programa que trataba a la deuda externa como un problema que debería ser resuelto por crecimiento y no por inflación, programa que incluía dos mecanismos para financiación compensatoria; el primero debería proteger a la economía mexicana contra fluctuaciones erráticas en el precio del petróleo, y el segundo, que entraría en vigor si la economía mexicana no mostrara signos de recuperación, en el primer trimestre de 1987, proveería recursos para programas de inversión pública, (16).

No obstante que la administración del presidente de la Madrid realizó un buen esfuerzo, reconociendo en primer lugar las dimensiones del problema económico, logrando importantes acuerdos con el Fondo Monetario Internacional, tomando positiva la balanza comercial, volviendo a colocar a nuestro país como sujeto de crédito internacional, disminuyendo la participación del Estado en la economía, iniciando los pactos o acuerdos para la reordenación económica, la estabilidad y el crecimiento, las cifras al final de su administración se pueden condensar en los siguientes datos económicos:

<b>Año</b>	<b>Inflación -cambios porcentuales-</b>	<b>PIB -cambios porcentuales-</b>
<b>1986</b>	<b>105.70</b>	<b>-3.7</b>
<b>1987</b>	<b>159.10</b>	<b>1.9</b>
<b>1988</b>	<b>51.70</b>	<b>1.3</b>

*Fuente: Diario Oficial de la Federación  
Banco de México, 1989, 1990.*

### **1.2.2 El Estado en la Economía.**

La economía de mercado y el neoliberalismo limitan los excesos del Estado e impiden volver a ellos, asimismo, favorecen el que los Estados sean democráticos y que por esta vía se conviertan en reguladores que respondan a los intereses no nada mas del grupo corporativo, sino un verdadero liberalismo social que responda a intereses de la mayoría, pero no puede haber liberalismo social si no existe la democracia. Lorenzo Meyer, 1993, (17).

Continúa el escritor Lorenzo Meyer; en el caso mexicano y en el caso de muchos otros de los neoliberalismos periféricos, no se puede pensar en la vuelta al pasado, pero si se puede pensar en una situación distinta a la presente, y que introducir el elemento democrático podría ser una feliz combinación de herencias pasadas e incluso de herencias del neoliberalismo.

No obstante, la participación del Estado es fundamental para evitar que el poder que anteriormente estaba concentrado en éste, se concentre en las corporaciones y que éstas empiecen a dictarle a la sociedad con el mismo sentido autoritario, centralista y ordenador que el Estado, y con la posibilidad de apoderarse de la capacidad de decisión del Estado, (18).

Ante el panorama anterior, Carlos Llano C. 1986, establece que los liberales afirman que el estado tiene como función no el laissez faire, postulado por sus antecesores, sino en un primer momento, el de crear un marco de orden.

En un segundo momento, cuando el mecanismo del mercado incurra en desviaciones, debe introducir las correcciones oportunas -derecho de intervención-. Acerca de la amplitud de tales intervenciones, aparecen de nuevo las opiniones divergentes; según los liberales, el Estado ha de crear las bases para una economía de mercado con una competencia lo más perfecta posible, limitándose a completar la competencia cuando así lo exijan razones superiores a la economía, es decir, intervencionismo en la línea de acción de las leyes del mercado.(19).

Por su parte el social cristianismo asegura que el Estado no termina sus funciones cuando establece un régimen de competencia, sino cuando se ha alcanzado el bien común. Su función es así más amplia: asegurar y garantizar a todas y cada una de las asociaciones infraestatales, el espacio vital que les corresponde y orienta su actividad al bien común.

La intervención del Estado tiene igualmente un carácter diverso; cuando un grupo social tenga una necesidad que no pueda satisfacer por sus propias fuerzas, el Estado debe ofrecerle su ayuda. Esta ayuda no es previsión social, sino subsidiaridad, pretendiendo proporcionarle la posibilidad de una auto-ayuda, y no sustituyendo, mediante la propia actividad del estado, la autonomía del individuo.

En síntesis, no se encuentra en discusión el derecho de intervención del Estado, lo que se discute son los límites de esta intervención. Los liberales, una vez más, afirman que estos límites están señalados por el mercado y la competencia. En cambio, para el social cristianismo, la intervención del Estado tiene sus límites y su misión es el bien común. (20).

Finalmente, y en relación con el papel del Estado en la economía, se reproducen las palabras de Ernesto Zedillo, expresadas en 1990 cuando fué electo presidente del consejo directivo del Centro Latinoamericano para el Desarrollo, CLAD.

"Hoy, un mundo densamente intercomunicado, con un impulso sin precedente hacia la interdependencia y tamizado por criterios de una mayor exigencia, nos impele a un cambio que debe ser veloz. Se trata de un cambio con una amplitud formidable, que incide tanto en las formas de organización social, cuanto en la estructura productiva en el nuevo rostro de la democracia política, cuanto en la consideración hacia la persona humana; en la complejidad de las relaciones internacionales, cuanto en las oportunidades de progreso; en el vertiginoso avance tecnológico, cuanto en el discernimiento de la dimensión que debe guardar el Estado. El nombre de ese cambio es la modernización. Reformar el Estado es un imperativo de alcance social que cobra un acento singular en países que, como la mayoría de los nuestros, deben contender con rezagos importantes en materia de bienestar general.

El exceso de intervención Estatal en muchos de los dominios del quehacer productivo, tiende a avasallar la capacidad de iniciativa de la sociedad, a inhibir el dinamismo de los individuos, y a desanimar los anhelos de superación comunitaria. La razón de ello consiste en una verdad que si bien no pueden refutar, no sin satisfacción hemos debido aprender; que un Estado más grande, más propietario, más dominante, no puede traducir con eficacia y prontitud esa monumentalidad en la satisfacción del bien común.

El Estado se halla sujeto a la redefinición de sus justas dimensiones y de la proporción que le corresponde, respecto de la sociedad a la que debe servir. Se trata de un gran movimiento de corrección de algunos desequilibrios que fueron generados bajo la creencia de que la actividad Estatal y el gasto público deficitario podían sustentarse, por sí mismos, el crecimiento. En materia económica, dichos procesos incluyen esfuerzos especiales para lograr una mayor competitividad interna y externa; acciones destinadas a renovar estructuras e infraestructuras productivas, la supresión de regulaciones excesivas o reformulación de aquellas que gravitan en perjuicio del potencial de nuestras economías, y en fin, la simulación de tecnologías que hagan más eficiente el desempeño y la organización.

Modernizar al Estado es un asunto de la mayor importancia estratégica ya que, preservando la soberanía sobre nuestros recursos naturales, y sobre nuestras decisiones fundamentales, nos permite una incorporación benéfica en un orden internacional orientado hacia la multiplicación de los bloques de desarrollo. No es que un poder supranacional está dictando patrones de organización determinados, sino que el pulso al que nos está acostumbrando el mundo actual exige una organización y una capacidad de respuesta que son incompatibles con el gigantismo estatal.

Hoy las estrategias más exitosas sugieren que el estado asuma con celo el cumplimiento de sus obligaciones medulares y que se abstenga de invadir aquellas áreas en donde el individuo, las agrupaciones y la sociedad en su conjunto, han probado ser más capaces. El panorama internacional demanda actuar con oportunidad, solvencia y precisión, y estos atributos no son los de un Estado adiposo, sino los de un aparato Estatal mesurado en tamaño, claro en sus objetivos y certero en sus acciones. En otras palabras, una vez más y aunque todavía algunos se nieguen a reconocerlo, lo pequeño es hermoso."

### 1.2.3 Apertura Comercial.

Al inicio de la administración del presidente Salinas de Gortari se estableció un Plan Nacional de Desarrollo, cuya vigencia estaría comprendida entre los años 1989-1994, y cuyo objetivo primordial consistió en la recuperación económica. Dicho plan contenía tres líneas generales de acción:

1. Estabilización continua de la economía;
2. Ampliación de recursos disponibles para la inversión productiva; y
3. Modernización.

Estas tres líneas de acción se llevarían a cabo mediante el Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico -PECE-, con una vigencia de agosto de 1989 a marzo de 1990, pudiéndosele efectuar algunos ajustes después de su vencimiento. El PECE en su parte medular contemplaba los siguientes puntos:

- a. Disciplina en las finanzas públicas;
- b. El sector público mantenía fijos sus precios y tarifas, por lo menos hasta el 31 de marzo de 1990;
- c. El tipo de cambio peso-dólar se ajustaba un peso por día durante el período considerado;
- d. El sector empresarial se comprometía a respetar los precios, y a proporcionar abasto suficiente y oportuno de bienes y servicios;
- e. Modernización integral de las cadenas de producción;
- f. Clima propicio para negociaciones entre los sectores empresarial y obrero;
- g. Regulación de las importaciones;
- h. Desregulación económica que procure la competencia y la productividad;
- i. Desarrollo del sector agropecuario; y
- j. Mayor atención al problema ecológico.

Con el transcurso del tiempo, los acuerdos originales contenidos en el PECE fueron modificados, en especial los concernientes a los precios y tarifas del sector público y al tipo de cambio peso-dólar, cuyo desliz se cambió varias veces hasta llegar a octubre de 1992, mes en el que se fijó el desliz en \$0.40 por día y se constituyó un nuevo pacto denominado Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el Empleo -PECE-, cuya vigencia terminaría en el mes de diciembre de 1993, destacándose como objetivo primordial la disminución de la inflación, la estabilización de la economía, la generación de empleos y el fortalecimiento de los salarios reales.

La constitución del nuevo PECE y los datos macroeconómicos de la balanza de pagos permitieron al secretario de Hacienda elaborar un pronóstico económico para el año de 1993, que contemplaba abatir la inflación a niveles de 7% y tener un crecimiento en el PIB entre 2.5 y 3.0%. Asimismo, no se tendrían modificaciones en el aspecto macroeconómico ni en el aspecto fiscal, reafirmando el objetivo prioritario de abatir la pobreza extrema.

El pronóstico elaborado por el secretario de Hacienda originó diversos comentarios, tanto de economistas destacados, como de empresarios y representantes del sector obrero, destacando los comentarios del profesor Rudiger Dornbusch, del Instituto de Tecnología de Massachusetts -MIT-, quien declaró como no recomendable la disminución compulsiva de la inflación, y que por el contrario, frenar el consumo, restringir el crédito y disminuir el volumen de ciertas inversiones como política anti-inflacionaria, causaría una disminución de la competitividad de las empresas mexicanas, por lo que recomendó soltar levemente la inflación y acelerar la tasa de deslizamiento del peso en relación con el dólar, procurando la disminución de las tasas de interés.

Las recomendaciones del profesor Dornbusch, entre otros, no fueron atendidas y la consecuencia fué que en el mes de diciembre de 1994 se tuvo la necesidad de ampliar la banda de flotación del peso en relación con el dólar, y posteriormente la paridad se dejó en manos del mercado, lo que ocasionó una devaluación del peso cercana al 80%.

Por su parte el sector obrero y el patronal mostraron su disgusto por el incipiente aumento de los salarios, los primeros, y por la falta de liquidez los segundos, que no les permitía elevar los salarios más allá del 7.0%, nombrando al nuevo PECE, como el pacto del "dígito", en virtud de que los precios y tarifas del sector público, los bienes y servicios que ofrecía el sector privado, y el aumento de los salarios, no deberían de exceder el 9.99%, es decir un dígito.

Como resultado de lo anterior, durante 1993 la economía mexicana logró importantes avances en el abatimiento de la inflación y en el proceso de cambio estructural. Sin embargo, también hubo aspectos negativos, tales como una significativa desaceleración del ritmo de la actividad económica, lo cual impactó negativamente la evolución del empleo.

Otros aspectos sobresalientes del desempeño económico en 1993 fueron: incrementos de la productividad del trabajo y de sus remuneraciones medias en términos reales, mayor profundización de la intermediación financiera y una mejoría de las cuentas externas, (21).

El superávit total de la balanza de pagos fué muy superior al de 1992 y estuvo acompañado de un elevado dinamismo de las exportaciones no petroleras y de menores déficit de la balanza comercial y de la cuenta corriente.

No obstante los logros mencionados, diversos factores entre los cuales cabe destacar la incertidumbre que precedió a la ratificación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, la insuficiente flexibilidad a la baja de las expectativas inflacionarias, y una política crediticia más cautelosa por parte de los bancos comerciales, desalentaron los gastos de inversión y de consumo, lo que explica el comportamiento mencionado de la producción y el empleo, (22).

Durante 1994 se observó una importante recuperación de la actividad económica del país, el PIB aumentó 3.0% gracias a la expansión de la inversión y del gasto de consumo, así como al crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios. La intensificación de la actividad económica se manifestó con claridad a partir del segundo trimestre de 1994. Cabe destacar que la totalidad de los componentes de la demanda agregada contribuyeron a la reactivación de la actividad económica. La formación de capital creció a una tasa de más de ocho por ciento, en respuesta a las amplias oportunidades de inversión que desde años atrás se venían abriendo y que se ensancharon con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio.

Fausto Hernández T. (23), ofrece una explicación del porque sucedió lo anterior: El aumento en el crecimiento de México ha sido de carácter transitorio, puesto que ha ocurrido un cambio de nivel mas no de tasa, es decir, la tecnología y la productividad del trabajo no han variado sustancialmente, y que por lo tanto, el crecimiento se explica por la utilización de capacidad instalada ociosa.

En relación con la política cambiaria, desde abril de 1994 ésta es facultad de la Comisión de Cambios, que se integra por el secretario y subsecretario de Hacienda, otro subsecretario de dicha dependencia, el gobernador del Banco de México y otros dos miembros de la Junta de Gobierno. Por lo tanto, la definición de la política cambiaria depende de las decisiones del Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Durante casi todo 1994, se mantuvo vigente el régimen cambiario adoptado desde noviembre de 1991, consistente en dejar que el tipo de cambio flotara dentro de una banda que se ensanchaba diariamente. Como se estableció anteriormente, en octubre de 1992 el límite de la banda de flotación del tipo de cambio se deslizaba a razón de \$0.40 viejos pesos por día, mientras que el límite inferior permaneció inalterado.

El 20 de diciembre de 1994 se elevó 15% el nivel del techo de la banda y se prosiguió con el mismo desliz. Ello no resultó sostenible por lo que se abandonó el esquema de banda, pasándose a un régimen de flotación a partir del 22 de diciembre de 1994, con lo que la cotización de la moneda estadounidense se elevó en promedio en un 80%, (24).

El mercado cambiario estuvo sujeto a presiones recurrentes desde la segunda mitad de febrero de 1994. A partir de ese tiempo no sólo las tasas de interés empezaron a subir en los Estados Unidos, sino que, además se produjeron una serie de acontecimientos políticos y delictivos en México, que causaron gran inquietud respecto de la estabilidad política del país.

La elevación del tipo de cambio se exacerbó en el mes de marzo, en respuesta a graves hechos delictivos, como el secuestro de un prominente banquero y sobre todo, el trágico asesinato del candidato del partido en el poder a la Presidencia de la República. Durante el resto del año, el tipo de cambio se mantuvo cercano al techo de la banda, y en ciertas etapas lo alcanzaba.

Cuando esto último sucedía, era necesario que el Banco de México interviniera en el mercado, con objeto de que el tipo de cambio no saliera de los límites de su banda de flotación, (25).

Los hechos políticos y delictivos, como el asesinato del candidato Colosio Murrieta, la renuncia del secretario de gobernación, la huida del subprocurador Ruíz Massieu, el asesinato de su hermano José Francisco, y la renovada hostilidad del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en el sur de la república, contribuyeron a la fuga de capitales, que al no contar con los rendimientos esperados en función del riesgo que prevalecía en el país, emigraron hacia otros países y mercados.

El régimen del presidente Salinas de Gortari se puede resumir, en su aspecto económico, en las cifras de la tabla 1-2, correspondientes a los años de 1989 a 1994, y en los datos de la balanza de pagos, que se anotan a continuación, en donde las cifras se expresan en millones de dólares y la deuda externa está referida como porcentaje del PIB.

	1990	1991	1992	1993	1994
Cuenta Corriente	- 7,114	- 13,283	- 24,800	- 23,400	- 28,800
Cuenta de Capitales	8,100	20,200	26,500	30,900	11,540
Inversión Extranjera	4,600	12,300	22,400	33,300	16,100
Reservas Internacionales.	3,400	7,900	18,500	24,500	6,100
Importaciones	52,000	59,000	46,200	51,900	79,300
Exportaciones	45,000	45,000	62,100	65,400	60,800
Deuda Total	47.9	35.5	29.5	24.4	24.8

*Fuente: Banco de México, informes anuales 1991 a 1995.*

La diferencia en las cifras de la cuenta corriente, se debe al aumento de las importaciones, tanto en bienes de consumo -que inciden en el aumento del ambulante-, y de los bienes de capital -requisito para la modernización tecnológica y base para la exportación de productos en el futuro cercano-. Asimismo, la cuenta de capitales presenta un aumento significativo hasta el año de 1993, sin embargo para 1994 esta cuenta disminuyó drásticamente como resultado de los acontecimientos que sucedieron en ese año y que ahuyentaron a la inversión extranjera, que al no encontrar un clima de estabilidad y confianza que permita obtener rendimientos atractivos, buscó mercados más atractivos.

En relación con la deuda externa del sector público, ésta se negoció con los acreedores y se obtuvo una reducción sustancial de la misma, mediante la renegociación de plazos, tasas de interés y disminución de pasivos mediante cancelaciones aportadas por el fondo de contingencia, que se formó entre otras cosas, mediante la venta de empresas paraestatales.

El primero de diciembre de 1994, al llegar al poder Ernesto Zedillo, la situación era insostenible, causada entre otros factores, por:

1. Sobre endeudamiento público vía tesobonos;
2. Déficit en la cuenta corriente por 28,800 millones de dólares;
3. Caída de las reservas internacionales y menores flujos de inversión extranjera;
4. Inestabilidad política; y
5. Retraso del ajuste cambiario y sobrevaluación del peso.

*(Excelsior, 18 de marzo de 1995, suplemento, p.4)*

Para evitar la moratoria en el cumplimiento de sus obligaciones, el régimen entrante pidió apoyo al gobierno estadounidense, el que ayudó con 20,000 millones de dólares debido a la iniciativa del presidente Bill Clinton.

Ante la problemática situación prevaleciente, se convocó a un Acuerdo para Superar la Emergencia Económica, cuyos puntos principales son los siguientes:

- a. Ajuste a las finanzas públicas;
- b. Lograr un superávit primario de 4.4% del PIB;
- c. Incremento del 15% en el IVA -Impuesto al Valor Agregado-;

- d. Incremento de precios en los bienes y servicios que proporciona el Estado;
- e. Política monetaria altamente restrictiva;
- f. Flotación libre del peso; y
- g. Aumento salarial del 10%.

Posteriormente, el régimen Zedillista elaboró su propio Plan Nacional de Desarrollo; plan cuya vigencia está comprendida entre los años 1995-2000, y que tiene como objetivos principales a los siguientes:

1. Obtener tasas de crecimiento económico superiores al 5% anual, una vez superada la crisis financiera y consolidada la recuperación económica;
2. Aumentar el ahorro interno para que al final del siglo se encuentre por lo menos como 22% del PIB;
3. Lograr que la inversión total sea superior al 24% del PIB;
4. Lograr que el déficit de la cuenta corriente no supere el 3% del PIB;
5. Lograr que el tipo de cambio real aliente las ventas externas;
6. Abatir la inflación;
7. Abatir el rezago habitacional;
8. Aumentar la cobertura de la educación escolar; y
9. Generar por lo menos un millón de empleos por año.

El regreso a los mercados de capital, y el haber saldado el 97% de los compromisos en Tesobonos, evitando presiones sobre los mercados financieros son, entre otros, los principales aciertos en materia económica del primer año de gobierno del presidente Ernesto Zedillo. Primer año que se puede sintetizar en las siguientes cifras:

Inflación	51.9	
PIB	- 6.3	
Cuenta Corriente	- 654.0	millones de dólares
Cuenta de Capitales	15,300.0	"
Inversión Extranjera	- 3,400.0	"
Reservas Internas.	9,500.0	"
Importaciones	72,400.0	"
Exportaciones	79,500.0	"

*Fuente: Informe anual del Banco de México, 1996. Diario El Economista, 31 de mayo de 1996.*

Para reforzar la estrategia económica contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el presidente Zedillo dió a conocer el 3 de junio de 1997, el Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo, PRONAFIDE, que establece, sobre la base de los postulados del Plan Nacional de Desarrollo, las estrategias que se aplicarán a fin de que la economía cuente con los recursos para que el crecimiento sostenido redunde en favor del bienestar de los mexicanos. Dicho plan pretende lo siguiente:

1. Aumentar la inversión a un 25% como proporción del PIB;
2. Promover el ahorro privado y consolidar el público;
3. Fortalecimiento y modernización del sector financiero; y
4. Aprovechamiento del ahorro externo únicamente como un sano complemento del ahorro interno, (26).



#### **1.2.4 Economía de Mercado.**

Con el arribo al poder del presidente Salinas de Gortari, se incrementó la venta de empresas paraestatales, proceso iniciado en la administración de Miguel de la Madrid, y cuyo número en poder del Estado, pasó de 1155 en 1982 a 258 al final del sexenio de Salinas de Gortari. (27). La venta o desincorporación de empresas del Estado es una parte fundamental dentro del modelo de economía de mercado, modelo que ratifica la administración del presidente Zedillo, como el adecuado para México, en el que el neoliberalismo a ultranza debe ser reconocido como el causante, entre otros factores, del aumento de la pobreza, de la disminución del crecimiento económico y del aumento de la deuda externa; motivo por el cual deberá modificarse el neoliberalismo a ultranza e implementarse un modelo de economía de mercado con corazón y rostro humano, Ernesto Zedillo (28), para que se logre una mejor distribución de la riqueza y ofrezca igualdad de oportunidades para todos los mexicanos, (29).

La desincorporación de las empresas del Estado es congruente con los principios que rigen la economía de mercado, en la que la libertad, la propiedad privada y la competencia constituyen los supuestos esenciales de la misma. Al mismo tiempo, el Estado en su papel de regidor de la economía, debe sentar las bases macroeconómicas para que la iniciativa privada ejerza su labor y procure el crecimiento y desarrollo económicos, (30) y Gary Becker, (31).

Las bases macroeconómicas, que permiten al empresario tener puntos de referencia y soporte para realizar su actividad y la planeación de su empresa, son los objetivos que se persiguen en los diferentes pactos y acuerdos que han sido signados por el Gobierno Federal, el sector obrero, el sector campesino y por el sector empresarial; pactos que en su parte medular contemplan algunas recetas clásicas que hacen referencia a lo siguiente:

- a. Presupuesto gubernamental equilibrado;
- b. Reforma fiscal;
- c. Modernización comercial;
- d. Política cambiaria;
- e. Reforma financiera; y
- f. Desregulación.

#### **1.2.4.1 Antecedentes.**

Al final de los años 70's, el presidente López Portillo se enfrentó a una de esas decisiones cruciales que definen la vida de un país durante largos periodos. Una vez dominada la crisis de 1976, en parte por la creciente aportación a las arcas nacionales de las exportaciones petroleras, había que determinar cual sería la estrategia de largo plazo para el país.

Una de las opciones disponibles era abrir la economía -opción de los neoliberales a los que entonces no se les aplicaba tal descripción-, se consideró seriamente entonces la posibilidad de que México ingresara al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, GATT, lo que habría obligado a una apertura gradual. La alternativa era mantener la economía cerrada como había estado desde los años cuarenta, al implantarse el esquema de sustitución de importaciones, esquema que se tornó más rígido bajo la presidencia de Luis Echeverría.

La decisión fué conservar la economía cerrada; el razonamiento se fundamentaba en el hecho de que las exportaciones petroleras, que aumentaban en precio y en volumen de manera constante, garantizarían un flujo suficiente de recursos al país como para hacer innecesaria la exportación masiva de otros productos.

Las importaciones se manejarían bajo estrictos criterios de conveniencia social, establecidos por el Estado. A través de un sistema de permisos de importación y de altos aranceles, el gobierno controlaría el flujo de las compras en el exterior, con el fin de adaptarlo a la capacidad de las finanzas nacionales.

Correspondería al gobierno decidir que importaciones eran necesarias para el país, y cuales eran un simple dispendio de los recursos en divisas extranjeras. Esta actitud parecía sensata, ya que las importaciones se realizarían, en buena medida, con las divisas extranjeras que Petróleos Mexicanos traería al país. El sistema, con el respaldo de los ingresos por la venta del petróleo que se multiplicaban cada año, funcionó durante algunos años; entre 1978 y 1981 se registró el período de crecimiento económico más rápido de la historia, los ingresos de todos los mexicanos subieron en términos reales, (32).

La crisis económica de 1982 fué el primer indicio de que la situación del país no era tan boyante como se pensaba. Mucho se dijo entonces que el problema había surgido de una baja en los precios de petróleo y, efectivamente, en el año de 1981 el precio internacional del crudo disminuyó de manera significativa de 35 a 31 dólares por barril, pero un aumento en el volumen de exportación impidió que esto afectara verdaderamente las finanzas externas del país. En 1981 y 1982 las ventas de petróleo crudo aumentaron de 13 mil millones de dólares -mmd-, a 15 mmd. El problema pues, no radicaba en una baja de los ingresos petroleros. Había que esperar el año de 1986 para que, efectivamente se desplomaran los ingresos. En ese año las exportaciones de crudo fueron de 5 mmd, la más baja desde 1979 y menos de la mitad de los registrados en 1985, (33).

Para 1993 el monto total de las exportaciones de petróleo crudo apenas rebasó los 6 mmd, es decir, apenas el 40% del monto máximo alcanzado, paradójicamente, en el año de 1982, que marcó el inicio de la crisis económica.

No sólo el precio del petróleo ha disminuído, el índice de términos de Intercambio del país muestra un deterioro sostenido desde 1980, lo que significa que los precios de los productos que exporta México han caído de forma constante, ante los que se compran en el exterior. En 1980, el índice de términos de intercambio que compila el Banco de México, se encontraba en el mismo nivel que en 1971 -base 100-, y para 1992, la cifra había caído estrepitosamente a 51.7, lo que significa que, considerados los precios relativos de nuestros productos ante los de importación, las exportaciones mexicanas habían perdido 48.3% de su valor en esos 12 años. En 1983 la situación, lejos de mejorar, empeoró; para el primer semestre de ese año, el índice de términos de intercambio se encontraba en 48.5%, lo cual representa un deterioro de 51.5% del precio relativo de los productos mexicanos, (34).

Ante esta drástica caída en los términos de intercambio, no cabe tanto preguntarse por que ha tenido dificultades la economía mexicana a lo largo de los últimos años. La gran pregunta es cómo ha podido registrarse incluso el escaso crecimiento que hemos tenido.

Una de las razones fué el cambio de rumbo que registró el país a partir de mediados de los años 80's; si en los 70's el presidente López Portillo había optado por mantener cerrada la economía; para 1986, con el verdadero desplome de los precios del petróleo, el presidente De la Madrid concluyó que no había más opción que abrir la economía. El ingreso al GATT, que su predecesor había rechazado, se convirtió en el primer paso de lo que habría ser una transformación radical del sector externo de la economía.

La posterior firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, no era más que una conclusión lógica de ese primer paso, al igual que los siguientes acuerdos comerciales y tratados con países de América Central y del Sur, y el futuro acuerdo con la Unión Europea.

A varios años de distancia de la apertura comercial, podemos preguntarnos si el experimento ha tenido éxito. Algunos indicadores superficiales parecerían indicar que no. El superávit comercial que se mantuvo entre 1982 y 1989 ha sido reemplazado por el déficit más grande de toda la historia, el crecimiento económico ha sido el más escaso en la historia reciente del país, y los ingresos de la enorme mayoría de la población se han deteriorado con el paso del tiempo, (35).

La apertura comercial ciertamente ha afectado a una parte fundamental de la planta productiva ya establecida en México, además y al menos en el corto plazo, en una economía abierta tiende a generarse mayor desempleo, puesto que uno de los factores de la productividad es el reemplazo de mano de obra por maquinaria de producción masiva. En México, el ambulante ha disminuido las presiones sociales ocasionadas por la apertura de la economía, sin embargo, los costos sociales de la apertura deben compararse con los que inevitablemente habrían surgido de mantenerse una economía cerrada y dependiente de un modelo monoexportador petrolero, por lo tanto, es más fácil hablar del desempleo y de los costos sociales del neoliberalismo, que calcular los del neostatismo, (36).

Una economía cerrada empeñada en el esquema de sustitución de importaciones, habría enfrentado, sin duda, problemas incluso mayores al del actual sistema económico mexicano, tras el desplome de los términos de intercambio. Las exportaciones de una economía cerrada sólo pueden competir en base a la subvaluación de la moneda, como lo hizo nuestro país en los años 1982-1987. El precio que se paga por esta estrategia, en términos de inflación y de deterioro del ingreso, ha quedado de manifiesto en el desastroso saldo social de aquellos años de superávit comercial.

Sólo la apertura económica permitió a la economía mexicana afrontar, con el relativo nivel de éxito que ha tenido, el reto de una caída de más de 50% en los términos del intercambio comercial, (37).

### 1.2.5 Neoliberalismo.

Definido como el acomodo de las doctrinas liberales clásicas a la evolución del sistema capitalista, como son la soberanía nacional, en la que la libertad individual se prolonga en la nacional -nacionalismo-, reducción del Estado a mero garante de la libertad, como administrador y protector, no intervención del Estado en la actividad económica, y el libre comercio, (38).

La concepción liberal o neoliberal de competencia es irreconciliable, tanto con el concepto de persona, como con la conciencia universal que hoy se expresa en la declaración de los derechos humanos de la Organización de las Naciones Unidas, ONU, y de la Doctrina Social Cristiana: una teoría que hace del lucro la norma exclusiva y el fin último de la actividad económica, es moralmente inaceptable. El apetito desordenado de dinero no deja de producir efectos perniciosos; es una de las causas de los numerosos conflictos que perturban el orden social, (39).

El liberalismo y el neoliberalismo enfrentan a la conciencia del auténtico empresario a contradicciones insalvables, que comienzan al manifestarse la dimensión ética de la economía en conceptos como la propiedad privada, la iniciativa personal y el mercado. La definición de los romanos de la propiedad, como el derecho de usar, disfrutar y abusar de un objeto, ha significado para los liberales de ayer y hoy, el motor del progreso y la vía para la felicidad de la sociedad, (40).

Por su parte, el neoliberalismo que centra su atención en la eficacia de la competencia perfecta, como un mecanicismo de distribución justo, debe ser matizado en función de la situación económica de nuestro país, y de las necesidades de todos los mexicanos.

La situación económica del país, que ha padecido de regímenes estatistas durante varias décadas, que aún contempla monopolios y oligopolios en algunos sectores productivos - consecuencia de un pragmatismo liberal que busca ante todo la corrección de las finanzas públicas pero no la transformación estructural de la economía-, que hacen utópica la competencia perfecta y la justa distribución. -Arturo Damn A., profesor de economía, Universidad Panamericana, 1996-.

Al margen de las razones de tipo político, que hacen que el Estado se resista a privatizar y elimine los monopolios de tipo estratégico, éste deberá de avanzar en la transformación del pragmatismo liberal en neoliberalismo económico, y salvaguardar los intereses de los mexicanos como garante de la libertad, de la propiedad privada, y promover un mercado de competencia perfecta. El neoliberalismo, que no economía de mercado, ha sido objeto de severas críticas por parte de economistas e intelectuales socialistas, a la vez que economistas y pensadores con formación centro-derecha o capitalistas, lo halagan. Las críticas y halagos al neoliberalismo, deberán analizarse en función del "tipo" de neoliberalismo que el país necesita.

Tipo de neoliberalismo que debe contemplar los costos iniciales de su implantación, su desconocimiento y el costo de adaptación que es necesario cubrir. No obstante que los logros actuales del neoliberalismo, desde su adopción en los años 80's, control y reducción de la inflación, saneamiento de las finanzas públicas -pragmatismo liberal-, inducir u obligar a la planta productiva a ser eficiente y buscar ser competitiva; los costos sociales han sido significativos.

La política de topes salariales por debajo del índice inflacionario y el abarrotamiento de los mercados de trabajo por la casi nula generación de empleos, provocaron la severa degradación de la participación de los salarios en el producto nacional, de 37.5% del PIB en 1981, al 25.8% en 1991. Los salarios mínimos sufrieron una reducción de 131.4 pesos en enero de 1982 -a precios de 1975-, a sólo 42.9 en enero de 1993, es decir, se redujeron a la tercera parte. (41).

Las políticas contractivas provocaron el desplome vertical del nivel general de empleo; entre 1982 y 1992 solamente se crearon 2.3 millones de empleos remunerados, pero cada año tocaron las puertas del mercado laboral 1.1 millones de jóvenes demandantes de empleo. Así, 9.8 millones no encontraron empleos remunerados, originando múltiples formas de actividad marginal. Se registró una degradación de los niveles de vida de las mayorías nacionales; los estratos medios se empobrecieron, los pobres descendieron a la miseria y los miserables vieron aumentar la morbilidad y mortalidad por desnutrición de sus hijos, -de 1979 a 1989 el porcentaje de desnutrición severa en el medio rural, pasó de 7.7 a 15.1%; la mortalidad infantil por desnutrición entre los niños de uno a cuatro años se incrementó en 262% entre 1982 y 1988, y entre los niños menores de un año creció en 420%- (42).

Entre 1981 y 1987, el número de pobres pasó de 32.1 a 41.3 millones y la población en pobreza extrema llegó a cerca de 20 millones al final de la década, aumentando 350 mil por año. El 40% de la población que aún en 1984 percibía apenas el 14.36% del ingreso nacional vio disminuir su participación a sólo 12.86% en 1989; y el 30% de la población de los estratos de medianos ingresos, que aún en 1984 participaban del 23.96% del ingreso total, vieron descender su participación al 21.4.

En contrapartida, el 10% de la población con mayores ingresos aumentó su participación del 32.77 al 37.93% del ingreso familiar total, es decir, a un monto mayor que el ingreso agregado del 70% de la población mexicana, (43).

El modelo neoliberal ha resultado también marcadamente excluyente para la mayoría del empresariado mexicano, primero porque las privatizaciones y las políticas preferenciales de precios relativos, provocaron una redistribución de la riqueza y del ingreso empresarial en favor de grupos oligopólicos, creando rentas extraordinarias de monopolios y oligopolios. En segundo lugar, porque las políticas de estabilización y ajuste estructural beneficiaron a un reducido grupo de empresas e impactaron adversamente a la mayoría, afectando ramas completas de la industria y de la producción primaria, cuya crisis es tan severa que su producción es aún inferior a la de 1981. En tercer lugar, porque la incipiente liberalización de los mercados financieros desencadenó una febril especulación bursátil y financiera que ha enriquecido a unos cuantos.

Por otra parte, cabe hacer mención que sólo 27 hombres de negocios controlan riquezas equivalentes al 28.5% del PIB nacional, referido a 1992. De esta manera, como contraparte de la pauperización de las mayorías nacionales y de la ruina y penurias de numerosos empresarios, se produjo una hiperconcentración del ingreso y la riqueza en favor de una reducida élite de hombres de negocios, favorecidos en general por el modelo económico neoliberal, (44).

La pauperización y el sufrimiento de las mayorías nacionales y la hiperconcentración de la riqueza, son efectos inevitables, tanto del libre accionar de la mano invisible del mercado, como de las políticas neoconservadoras que deliberadamente los han provocado mediante topes salariales, modificación de precios relativos en favor de grupos monopolícos, etc., que no sólo empobrecen a las mayorías nacionales, sino que al contraer la demanda agregada de éstos, actúan como una de las causas del estancamiento productivo al desestimular la producción nacional de satisfactores, la inversión y el empleo. José Luis Calva, 1993, (45).

En virtud de los costos sociales y desajustes económicos que ha causado la implementación en México del modelo económico neoliberal, es recomendable que la actual administración del país, que preside el presidente Zedillo, elabore los ajustes necesarios y lo adapte a la realidad mexicana, es decir, se configure un modelo económico neoliberal mexicano, que siendo parte de la economía de mercado, logre un equilibrio pacífico entre crecimiento económico, justicia social, libertad personal y democracia, y tenga como objetivo el desarrollo económico participativo, lo que en palabras del presidente Zedillo, es un modelo de economía de mercado con corazón y rostro humano, (46).

Para Octavio Paz (47), poeta y escritor mexicano, el ideal de una sociedad justa es un legado muy válido del socialismo, el cual es necesario preservarlo; a su lado la idea de la dignidad de la persona humana, herencia del cristianismo. Por su parte, el liberalismo afirma que la democracia está fundada en la libertad y que la propiedad debe ser respetada puesto que es uno de los fundamentos de esa libertad; pero la propiedad no es ni puede ser el valor supremo. La riqueza debe estar sujeta al control de la sociedad, como el poder público debe estar sujeto a la crítica de la sociedad. El remedio para los males de nuestra sociedad no es únicamente el mercado, el remedio es la democracia real, extendida a todos los órdenes: económico, político y social.

A la versión del liberalismo económico y político, se agrega la idea del liberalismo social, el que en opinión de Raúl Cardiel R., la noción de liberalismo social se encuentra en Condorcet, John Stuart M. y Leonardo Hobhouse; y significa que la riqueza y la prosperidad de la economía de mercado no es disfrutada plenamente por todos, lo cual ocasiona que la concentración de los beneficios provoque que la pobreza y la miseria surjan como males sociales y difíciles de erradicar, (48).

La capacidad de los agentes del mercado es indiscutible cuando se trata de formar y multiplicar el capital, pero en lo que se refiere a conseguir el bienestar generalizado, predomina la concepción de que lo importante es el beneficio privado. Una sociedad frena su desarrollo cuando no consigue atenuar sus disparidades y contrastes, de aquí que la intervención del Estado en la economía y en la distribución de la riqueza tenga que realizarse para evitar que las condiciones y niveles de vida tiendan a la baja. En este sentido, el liberalismo social es un atenuante que evita que la sociedad civil se desgarte con los valores del individualismo. Para ello, el estado crea instituciones administrativas que tienen por objeto disciplinar los males sociales, como son la pobreza, el desempleo y la falta de vivienda.

El conflicto político es gobernado en términos de tutela y protección, las desigualdades sociales se institucionalizan con la acción del gobierno y la administración pública, con el fin de contener impactos bruscos que dañan la estabilidad de la sociedad y del propio Estado. Es pues, el liberalismo social una postura doctrinaria que puede diluir los excesos del libre mercado y un medio de contención para que el Estado atienda y administre los contrastes dados por la abundancia y la penuria, (49).

### **1.2.6 Globalización.**

La economía de mercado adoptada por nuestro país, consiste en el primer paso para que México se integre al proceso económico-financiero llamado globalización. Proceso que hace referencia a que los bienes y servicios que anteriormente se comercializaban en regiones geográficas limitadas generalmente a un país determinado, ahora se intercambian en todo el mundo, (50).

El proceso mundial de globalización está obligando a las empresas mexicanas a elevar su productividad, a especializarse en líneas más rentables e incrementar su participación en los mercados nacionales y extranjeros. La globalización es por un lado un proceso económico que abarca a sectores productivos y a regiones del mundo en función de un determinado padrón de producción y financiamiento; pero al mismo tiempo es un proceso que desplaza sectores y regiones en lo que constituye un fenómeno de muy desigual participación en los mercados internacionales.

Para lograr la globalización, según H. Shankar S., 1993, presidente de la Cámara de Comercio Internacional, es necesario el libre comercio, el combate al proteccionismo y la reglamentación clara de las relaciones económicas. El papel que desempeñan los países industrializados en el desarrollo de los países en vías de desarrollo es esencial, puesto que son ellos los que tienen la capacidad de guiar a la economía mundial hacia el libre mercado; es necesario que estos países -los ricos-, no reaccionen a la competencia global con mayores barreras a las importaciones de los países pobres.

Las empresas que son competitivas en sus mercados nacionales, es decir, que obtienen parámetros de operación, rendimiento, costos, etc., en un mercado determinado, son las primeras que deben salir a integrarse en este proceso de globalización. Por otra parte, las empresas que aún no son competitivas deberán, en primer lugar, prepararse para ser competitivas en su mercado natural, tener una participación de mercado que deberán defender para no desaparecer, y en segundo lugar, enfrentar a la competencia del exterior para estar en posibilidades de integrarse al proceso de globalización, (51).

En lo que se refiere a la globalización de los mercados financieros, con la ayuda de las telecomunicaciones y la electrónica -satélites, teléfono, fax, computadoras interconectadas, redes de comunicación, etc.-, la globalización financiera puede ser casi inmediata, no así la de bienes y servicios, que requieren de todo un proceso gradual de preparación -apertura de la economía-. La apertura y globalización financiera, que debe apoyar a la apertura económica, se tratará en el apartado 1.3.

### **1.3 APERTURA FINANCIERA.**

A medida que la economía mexicana se integre a la economía mundial, el marco regulatorio deberá de ser más flexible, menos restrictivo a los aspectos financieros, en particular a la inversión externa, lo que acerca al país a integrarse al Sistema Financiero Internacional,(52).

La integración al Sistema Financiero Internacional lleva consigo una serie de problemas que es necesario tomar en cuenta. Debido a que la apertura comercial, en primer término, empezó cuando la economía se encontraba en desequilibrio macroeconómico -insuficiencia en el tipo de cambio peso/dólar, alta inflación, déficit en el gasto gubernamental y continuas devaluaciones de la moneda-, fué necesario efectuar algunas reformas que soportaran la apertura comercial. Reformas que contienen dos tipos de estrategia; la primera, a corto plazo, enfocada a reducir la inflación y aminorar las diferencias en la balanza de pagos. La segunda, aplicable en el largo plazo, y que tiene una estrecha relación con la apertura financiera, se refiere a la liberalización del mercado o "apertura real", con lo que se pretende el uso eficiente de recursos, (53).

Los dos tipos de estrategias contenidas en las reformas, pueden fracasar si la política macroeconómica es inconsistente, tomando a la economía a una fase menos liberalizada. Estos dos tipos de estrategia se contemplan en los acuerdos o tratados comerciales que nuestro país recientemente ha firmado con diferentes países, destacando que lo importante es, manteniendo la estabilización de la economía, la estrategia a largo plazo, lo que permitirá pasar de una economía cerrada a una economía abierta, siendo inclusive más importante que el objetivo deseado de una economía abierta, (54).

Esta estrategia de transición o de largo plazo, es importante que sea lo más gradual posible para, primero minimizar el problema del desempleo, indicando en que lugar puede ser ocupada la fuerza laboral desplazada; sin embargo, este gradualismo debe estar referido a un tiempo determinado para evitar problemas de credibilidad y de eficiencia a largo plazo.

En segundo término es necesario considerar que la velocidad del ajuste de los mercados financieros, responsables entre otras cosas de la respuesta del tipo de cambio a los flujos de capital en una economía financieramente abierta, puede ser muy rápida, algunas veces instantánea, mientras que la respuesta de las exportaciones y de los sustitutos de las importaciones a los cambios en el tipo de cambio real, puede ser muy lenta.

La eliminación de restricciones cuantitativas a las importaciones, la unificación de tarifas de importación, de los subsidios a la exportación y la gradual o rápida eliminación de tarifas y aranceles, constituyen la apertura real de la economía. La apertura económica aumenta la eficiencia con la que el trabajo y el capital son asignados a sectores productivos.

En el proceso de liberalización comercial, es de suma importancia considerar el tipo de cambio peso/dólar, el que se mide como la tasa de cambio nominal, pesos por dólar, dividida por alguna medida de costos domésticos o precios, y corregida por inflación. Una sobrevaluación del tipo de cambio tomará más rentables las importaciones que los artículos domésticos, originando un aumento del déficit en la cuenta corriente, que es necesario financiar. Si el ahorro interno y el capital nacional no existe o es insuficiente, puede ser ventajoso para el gobierno recurrir a los préstamos en el extranjero para financiar el déficit en las primeras etapas de la industrialización o apertura, (55).

Los fondos provenientes del exterior, pueden ser utilizados para desarrollar la industria de exportación, procurando que la tasa interna de retorno en la producción de exportaciones, sea mayor que el costo marginal de los préstamos externos; si es así, el gobierno puede pagar los préstamos a medida que la economía crezca. Durante el proceso de crecimiento, el tipo de cambio también debe aumentar, y lo debe hacer a una tasa que equilibre las diferencias entre la tasa interna y la tasa externa de rendimiento sobre el capital. El tipo de cambio y la llegada de capital a nuestro país, guardan una relación estrecha con las tasas de interés que se cobran y pagan por el uso del dinero -activas y pasivas-, cuya diferencia se puede hacer mayor si la política de estabilización y su contraparte de política monetaria restrictiva, originan que el costo marginal de los créditos locales se eleve o aumente mucho más que la tasa de interés a largo plazo que ofrecen los países con los que se comercia, (56).

La brecha entre los dos tipos de tasas de interés -en ausencia de intervención por parte del gobierno-, y bajo una libre movilidad del capital, ocasiona una sustancial entrada de capitales originando un superávit en la cuenta de capitales; superávit que se puede usar para compensar el déficit en la cuenta corriente, motivado a su vez por la apertura de la economía, unido a una apreciación o aumento del valor del peso mexicano.

El tipo de cambio, las tasas de interés, el ahorro interno deficitario y una inflación alta, son variables económico-financieras que unidas a la reciente desincorporación bancaria, a los intereses de grupos de poder que se oponen a la apertura financiera, a la relativa facilidad para obtener préstamos en el exterior-, utilizados por el gobierno para aumentar su propio gasto, sin necesidad de cubrirlo al 100% con los impuestos y sin la necesidad de recurrir a la impresión de moneda-, son algunos de los aspectos fundamentales que si bien están contemplados en las negociaciones y acuerdos de libre comercio con diferentes países, hacen que la apertura financiera no se encuentre en el mismo nivel de la apertura económica. (59a. Convención Bancaria, marzo de 1996).

Una apertura financiera descontrolada, antes, junto o después de la apertura económica, generalmente falla y origina crisis del tipo de cambio, aumento del desempleo y desata mayor inflación. La apertura financiera deberá de llevarse a cabo después de la estabilización de la economía y enseguida de la apertura comercial, para apoyar y financiar dicha apertura. La apertura comercial es un proceso largo, complejo, en el que intervienen la mayoría de las empresas mexicanas, las que deben cambiar su forma de pensar, y adquirir capacidad para competir.

Por su parte, la apertura financiera es un proceso corto en el que intervienen las organizaciones que componen el Sistema Financiero Mexicano y el internacional, y que puede implantarse rápidamente con la ayuda de las telecomunicaciones.



## **CAPITULO DOS**

### **EL MERCADO FINANCIERO MEXICANO**

Una vez analizado el entorno económico -antecedentes y estado actual-, como parte de la estrategia financiera propuesta, el siguiente punto en dicha estrategia se refiere a la contribución a la misma, del Sistema Financiero Mexicano.

Para ejercer sus funciones, el empresario o el director de la empresa requiere de la utilización de las llamadas variables propias de la empresa, y del auxilio de las variables externas a la misma. Entre las variables externas destaca el entorno financiero, que siendo parte del entorno económico y configurado por el Sistema Financiero Mexicano, intercambia necesidades mutuas con la empresa, para lo cual dicho sistema debe cumplir con tres objetivos básicos: Facilitar la adquisición y la inversión de dinero, fomentar la formación de capital y establecer precios de mercado, así como tasas de interés y de rendimiento, (Guillermo Ortiz M. 1993), (1).

El conocimiento del sistema financiero, su aportación al manejo eficiente de la empresa, lo convierte para el empresario en una competencia distintiva, mediante la cual podrá invertir y financiar sus actividades, encaminadas éstas a elevar el valor de la misma y consiguientemente, a reforzar su posición competitiva.

Dentro de las nuevas tendencias internacionales, y como consecuencia de los importantes procesos de apertura comercial, se ha dado origen a importantes exigencias en términos de competitividad que en este momento rigen el funcionamiento de todos los mercados.

Como ya es conocido, la apertura -para los países que se incorporan a este proceso-, no es de características estrictamente comerciales, situación obvia si consideramos que los procedimientos tanto de importación como de exportación de toda clase de bienes, requieren de la internacionalización financiera, y de cierto cambio en las perspectivas sociales, políticas y educativas de una nación.

De todos estos elementos, la internacionalización o apertura financiera se ha convertido en un factor de fundamental importancia, no solo para las estrategias de desarrollo nacionales, sino también para las de comercialización, que llevan a la internacionalización de los países que son juez y parte de este fenómeno.

Este proceso de internacionalización financiera o de desregulación significa, en términos reales, un estímulo para la liberalización de los flujos de capital; además del relativamente fácil acceso a los mercados financieros de cualesquiera de los países industrializados.

Un poco más sencillo, este proceso significa una alta coordinación de las operaciones que realizan los bancos en sus diferentes sucursales físicamente situadas en diferentes países, y por lo tanto sirven de apoyo a uno de los pilares en los que se basa el crecimiento de México como lo es la exportación, (2).

Por otra parte, los bancos y el Sistema Financiero Mexicano una vez interrelacionados con la apertura financiera, deben aportar los mecanismos a nivel nacional para que el sistema de pagos sea más eficiente, para que el crecimiento de nuestro país se vuelva más dependiente del ahorro interno y menos de los capitales del exterior, para lo cual es necesario realizar lo siguiente:

- Crear instrumentos financieros que ofrezcan seguridad y rendimientos competitivos al ahorrador.
  - Poner atención a la captación del ahorro popular.
  - Fomentar nuevos instrumentos de ahorro e inversión.
  - Capitalizar las instituciones financieras.
  - Reducir costos de transacción y operación.
  - Fortalecer la supervisión y vigilancia de las instituciones financieras.
- (Carlos Salinas de Gortari, 1993), (3).

Recordemos que el principal riesgo para la estabilidad y el crecimiento económico en México es la fragilidad del sistema bancario -según lo apunta la OCDE-, y que si esta fragilidad se convierte en fortaleza, será más fácil lograr la estabilidad y el crecimiento anhelados. Por su parte, el WEF (\*), sugiere el fortalecimiento de la banca y el mantenimiento del ritmo de exportaciones, manejando un tipo de cambio adecuado para llevar beneficios a los más necesitados.

La globalización de los mercados ha propiciado una megatendencia en materia de política monetaria para consolidar la estabilidad en el ambiente monetario y financiero del país. En México abundan los ejemplos: La privatización de la banca comercial, la consistencia de la disciplina fiscal en el manejo de las finanzas públicas, la desregulación de mercados financieros, el compromiso con estabilidad de precios definida como inflación de un dígito; la estabilidad cambiaría y demás.

Esto es producto de la necesidad de tener un régimen atractivo, es decir, competitivo en materia de inversiones. En ausencia de dichos cambios, sería imposible forjar un sistema monetario y financiero competitivo. A su vez, esto pondría a la nación en desventaja competitiva en la captación de recursos extranjeros, (Marcos Chávez M, 1993), (4).

## **2.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

El Sistema Financiero Mexicano, es un conjunto de organizaciones dedicadas a la adquisición y adjudicación de recursos financieros -dinero o activos convertibles-, así como a la fijación de normas para su emisión, manejo y costo. La adquisición y adjudicación de los recursos financieros, implica la existencia de un mercado en el que los oferentes y demandantes de recursos financieros tratan de canalizar sus necesidades superavitarias o deficitarias.

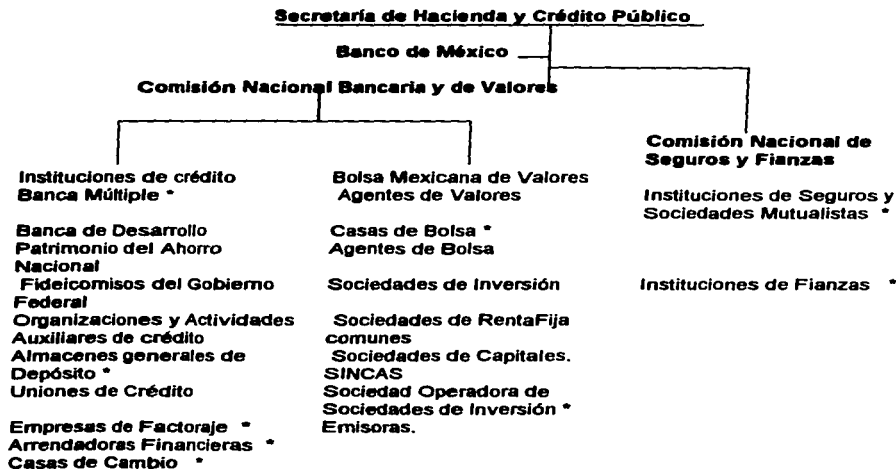
---

\* World Economic Forum -Foro Económico Mundial-, Davos, Suiza, febrero de 1997. Comentarios de William Rhodes - Citibank-, James Wolfensohn -Banco Mundial-, Lawrence Summers -Tesoro de los EEUU-, y Rudiger Dornbusch -MIT

El mercado financiero está controlado por las organizaciones que componen el Sistema Financiero Mexicano, y que se divide según las necesidades de los que acuden a él, en mercado de dinero y mercado de capitales, clasificación primaria basada en el tiempo en el que se cubren estas necesidades; si el plazo contratado para el otorgamiento o el uso de los recursos es menor de un año, se acude al mercado de dinero, y si el plazo es mayor, entonces se debe acudir al mercado de capitales. Ambos tipos de mercados tienen características de operación e instrumentos de captación e inversión muy peculiares, que están sujetos a las condiciones económicas del país, y que manifiestan una evolución constante, (5), (6).

Desde el punto de vista de las autoridades financieras, el sistema financiero está constituido por instituciones financieras legalmente reconocidas, tales como bancos comerciales, casas de bolsa y aseguradoras; mercados, de dinero y accionario; instrumentos, depósitos bancarios, papel comercial, cetes y bonos, entre otros; y organismos regulatorios y de supervisión que por lo general incluyen a la Secretaría de Hacienda, la Comisión Nacional Bancaria, una comisión encargada de supervisar los valores y el Banco Central, (7). Comisión Nacional Bancaria y Comisión Nacional de Valores que se consolidaron en el mes de abril de 1995.

### SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



Fuente: (8).

\* Empresas que pueden formar parte de Grupos Financieros.

En los últimos 50 años, el Sistema Financiero Mexicano no ha variado sustancialmente en lo que a su estructura se refiere; es así que a partir del año de 1941, cuando fué expedida la Ley General de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito, que dió un nuevo perfil a la banca; la banca era, en aquel entonces el principal intermediario financiero, situación que tendría importantes repercusiones sobre las estructuras y características de los demás intermediarios. El siguiente dato confirma el comentario anterior; en 1982, 93.1 % del total de los recursos manejados por los intermediarios financieros estaban concentrados en el sistema bancario; por su parte, las casas de bolsa manejaban tan solo 2.4 % del total, (9).

Durante el período 1982 - 1993, los intermediarios financieros no bancarios se desarrollaron de manera singular, no obstante, la banca continúa siendo la más importante de las actividades financieras en México, ya que al primer trimestre de 1993, su captación representaba aproximadamente 75 % del total del sistema financiero, (10).

En su estructura formal, el único cambio de relativa importancia es la separación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, las que ejercen la función de inspección y vigilancia en sus respectivos subsistemas.

En la estructura del Sistema Financiero Mexicano, la autoridad máxima sigue siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esta secretaría ejerce sus funciones, en lo que al Sistema Financiero Mexicano se refiere, a través de dos comisiones y del Banco de México.

La importancia que tiene el Banco de México dentro del Sistema Financiero Mexicano, queda de manifiesto al considerar las funciones que el banco ejercía antes del inicio de las reformas financieras, iniciadas en el país a partir de 1982.

- a.- Regular la emisión y circulación de la moneda, el crédito y los cambios, por ende, guardar una estrecha relación con las instituciones de crédito y casas de cambio.
- b.- Operar con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia. Regular además, el servicio de cámara de compensación.
- c.- Prestar servicios de tesorería al Gobierno Federal, y actuar como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno y externo. Ser asimismo, el agente exclusivo para colocar, redimir y vender valores gubernamentales como CETES, Tesobonos, Ajustabonos y Pagafés, efectuar reportos con ellos.
- d.- Asesorar al Gobierno Federal en materia económica y financiera.
- e.- Participar en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional, o que agrupan bancos estatales.
- f.- Administrar el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), fideicomiso creado con la finalidad de prevenir problemas financieros en la banca múltiple.
- g.- Disponer, de acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito, las tasas de interés, comisiones, descuentos u otros conceptos análogos, montos, plazos y demás características de las operaciones activas, pasivas y de servicios, así como las operaciones con oro, plata y divisas que realicen las instituciones de crédito, y la inversión obligatoria de su pasivo exigible, (11).

Dentro del Sistema Financiero Mexicano, destacan por su importancia, los llamados grupos financieros, los que resultan de la unión de por lo menos tres de los siguientes intermediarios financieros:

- Instituciones de crédito -de banca múltiple-.
- Casas de bolsa.
- Almacenes de depósito.
- Arrendadoras financieras.
- Empresas de factoraje.
- Casas de cambio.
- Aseguradoras.
- Afianzadoras.

La reglamentación de dichos grupos financieros, exige tener una sociedad controladora, que sea dueña de por lo menos el 51% del capital de las empresas financieras integrantes del grupo con derecho de voto.

A partir de 1982, el Banco de México, los grupos financieros y el sistema financiero en general, han sido objeto de reformas y modificaciones, con el objeto de tornarlo más competitivo, y de cumplir su función en la nueva era que el país empezó a vivir desde la suspensión de pagos de 1982. (12).

## **2.1.1 REFORMAS AL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

### **2.1.1.1 Desregulación Operativa**

A partir de 1985 el Gobierno Federal, por medio de las autoridades financieras, dictó una serie de medidas enfocadas a incrementar la liberalización y modernización del Sistema Financiero Mexicano. Por una parte, se establecieron disposiciones cuyo objetivo principal era desregular las operaciones del sistema financiero en su conjunto, y del bancario en particular, y por otra parte, se reformaron y adicionaron las leyes que reglan a los distintos intermediarios.

Respecto a la desregulación operativa, ésta consistió en la liberación de las tasas de interés pasivas del sistema bancario, en la eliminación de la canalización obligatoria de recursos, y en la sustitución y posterior eliminación del encaje legal y del coeficiente de liquidez. Esta desregulación operativa tuvo como antecedentes, la creación y consolidación de la banca múltiple -en 1978 se autorizó el cambio de la banca especializada en banca múltiple-, la formación y desarrollo del mercado de valores y el saneamiento de las finanzas públicas, (13).

En el año de 1989 se liberaron las tasas de interés en instrumentos bancarios tradicionales y depósitos a la vista, y se amplió el coeficiente de liquidez de las aceptaciones bancarias e instrumentos tradicionales de captación. Durante 1990 se liberaron las tasas de los depósitos bancarios a plazo fijo, y se mantenía la obligación de mantener el 30 % de los recursos obtenidos por cuentas maestras, CETES y/o BONDES, y hasta un 70 % en otros valores gubernamentales, bancarios y de otros intermediarios en moneda nacional, (14).

Para el año de 1991 se autorizaron pagos con tasas distintas a cada inversionista, excepto en depósitos de ahorro, y se otorgó la autorización para cobrar comisiones. También se establecieron coeficientes de liquidez en activos líquidos sobre el exterior y la captación de moneda extranjera en el país, en fideicomisos abiertos.

Se determinó la eliminación del coeficiente a pasivos bancarios en pesos y en fideicomisos.

Durante 1992 se determinaron límites para la recepción mensual de pasivos en moneda extranjera, de un coeficiente de liquidez uniforme de 15 % sobre pasivos invertibles, y se autorizó la liberación de los BONDES a 10 años, (15).

### **2.1.1.2 Adecuación del Marco Legal del Sistema. El Paquete Financiero de diciembre de 1989**

El proceso de modernización financiera en el ámbito institucional y regulatorio, dió un nuevo impulso hacia finales de 1989, cuando el presidente Salinas de Gortari envió al Congreso de la Unión, algunas iniciativas tendientes a reformar un conjunto de leyes que regulaban a la mayoría de los intermediarios financieros. Estas reformas, conocidas como el paquete financiero fueron aprobadas en diciembre de 1989. Se buscaba con ello, avanzar en el desarrollo institucional del sistema financiero, actualizando el marco jurídico que define su estructura.

En particular, los propósitos del paquete financiero eran: disminuir la regulación excesiva y mejorar la supervisión del sistema en su conjunto; reconocer y regular sin excesos a los intermediarios e instrumentos; fomentar la capitalización de los intermediarios y el aprovechamiento de economía de escala, y promover una mejor cobertura de mercados y mayor competencia entre intermediarios. En síntesis, fomentar un sistema financiero más eficiente y moderno, (16).

Con la aprobación del aludido paquete, fueron modificadas las leyes siguientes:

- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- Ley General de Instituciones de Seguros.
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- Ley General de Organizaciones y Actividades auxiliares del Crédito.
- Ley del Mercado de valores.
- Ley General de Sociedades de Inversión.

La modernización financiera como tal no es una tarea concluida, sino mas bien un proceso en marcha en el que se continúa actualizando el marco normativo y regulatorio; es así, que se reformaron las cajas de ahorro y se estableció el Sistema de Ahorro para el Retiro, que si bien no es una medida estrictamente financiera, si repercute en él de manera significativa al incidir en el ahorro , en el financiamiento del Gobierno Federal, y en general sobre las operaciones de los intermediarios financieros.

El punto de partida para estas medidas, se encuentra como programa de gobierno dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. En este contexto, mediante las reformas a la Ley de Instituciones de Crédito y de la Ley para regular las Agrupaciones Financieras de junio de 1992, se dan nuevos pasos en la modernización financiera al permitirse formas adicionales de participación del capital nacional y extranjero, tanto en la banca como en las sociedades controladoras de grupos financieros, al actualizarse la operación de los intermediarios bancarios, y al reconocerse y preverse nuevos servicios prestados por intermediarios financieros no bancarios.

En el mes de mayo de 1993, el Ejecutivo Federal sometió a la consideración del H. Congreso de la Unión, cinco iniciativas de reformas a los siguientes ordenamientos legales: Ley de Instituciones de Crédito, Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, Ley del Mercado de Valores, Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, y la Ley Federal de Instituciones de Fianzas. Cabe mencionar que los cambios más importantes se dieron en la Ley del Mercado de Valores. Este paquete de reformas, tuvo como propósito fundamental promover la competitividad de los distintos intermediarios financieros, al permitirles la realización de nuevas operaciones y desregular algunas de sus actividades. (17).

Entre los cambios que se incluyeron a estas leyes, destaca la privatización y ampliación de la cobertura del sistema de información sobre operaciones activas. Con ello se libró al Banco de México de su administración, al tiempo que se previó la posible participación en dicho sistema de entidades financieras, e incluso de otras personas autorizadas.

## **2.2 DESINCORPORACIÓN BANCARIA**

El día 4 de septiembre de 1990, el presidente de la república, Carlos Salinas de Gortari, expidió el acuerdo que establece los principios y bases del proceso de desincorporación de las sociedades nacionales de crédito, instituciones de banca múltiple, y crea el comité de desincorporación bancaria. Este acuerdo que dió fin a 9 años en los que el Estado se hizo cargo de la banca, tuvo como antecedentes, la naturaleza que le reconoce el Estado al servicio de banca y crédito, y fija la actitud de aquél ante los particulares. Actitud que se basa en los términos de concesión y de autorización, (18).

El término concesión se relaciona con el concepto de servicio público, que es inherente al Estado, pero que no implica la exclusividad de éste para desarrollar las actividades que corresponden, pudiéndose permitir que los particulares accedan a ellos, mediante calificación previa. En lo que respecta a una autorización, ésta se relaciona con actividades de gran relevancia, que no son necesariamente propias del Estado.

Es importante señalar que esta distinción terminológica, adquiere su actual relevancia en materia bancaria, hasta la reforma de ley de 1962, en la que con toda intención se dió al servicio de banca y crédito el carácter de servicio público. Hasta ese año, el uso de los términos concesión y autorización aplicados a la actividad bancaria, no fué muy preciso.

En este sentido, el servicio de banca y crédito, desde 1897 hasta 1946, fué prestado por los particulares a través de un acto de concesión. En este último año, se modifica su régimen para hacerlo materia de autorización. Sin embargo, para 1962 se reforma la figura de la concesión, ahora sí con todas sus implicaciones jurídicas.

Así se mantienen las cosas hasta 1982, cuando a consecuencia de la estatificación de la banca ocurrida en septiembre de ese año, se lleva mucho más lejos el criterio de considerar a este servicio como una actividad que por su naturaleza no corresponde a los particulares, al consignarse en la propia constitución la exclusividad del Estado en la prestación del servicio de banca y crédito, es decir, esta actividad asume el carácter de servicio público no concesionable.

Como parte de la reforma del Estado emprendida a partir de 1990, mediante la reforma al artículo 28 constitucional, el servicio de banca y crédito, enmarcado en un proceso de modernización financiera, nuevamente es considerado como una actividad sujeta a autorización en la que sin olvidar su importancia como un servicio de interés general, al igual que las demás actividades del espectro financiero, podrán concurrir los particulares, dejándose de considerar un servicio público.

El Estado no pierde atribuciones de rectoría económica, pues la autorización está ahora dispuesta en la ley como una facultad discrecional del Gobierno Federal, y sólo se otorga a aquellos que cumplan requisitos estrictos fijados en la ley.

En palabras del entonces secretario de Hacienda, Pedro Aspe, los ocho principios que se tomaron en cuenta en el proceso de desincorporación bancaria, son los siguientes:

1. Conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo.
2. Garantizar una participación diversificada y plural en el capital, con objeto de alentar la inversión en el sector e impedir fenómenos indeseables de concentración.
3. Vincular la aptitud y calidad moral de la administración de los bancos, con un adecuado nivel de capitalización.
4. Asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos.
5. Buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones.
6. Buscar obtener un precio justo por las instituciones, de acuerdo con una valuación basada en criterios generales, homogéneos y objetivos para todos los bancos.
7. Lograr la conformación de un sistema financiero balanceado.
8. Propiciar las sanas prácticas financieras y bancarias.

Guillermo Ortíz M. (19).

Ocho principios que dieron la pauta para la apertura del Sistema Financiero Mexicano, y de manera específica los numerados como 1, 5, 7 y 8, son de suma importancia para el empresario mexicano, puesto que se relacionan con el apoyo que requiere, desde el punto de vista financiero, para lograr la competitividad de la empresa.

A la desincorporación bancaria le siguieron la autonomía del Banco de México, la creación de grupos financieros y la creación de nuevos bancos.

### **2.3 AUTONOMÍA DEL BANCO CENTRAL**

La propuesta presidencial para dotar de autonomía al Banco de México, fué enviada por el presidente Salinas de Gortari, al H. Congreso de la Unión, el 17 de mayo de 1993, y después de efectuársele algunas modificaciones, se aprobó y publicó el 20 de agosto de 1993.



**Propuesta que contemplaba modificaciones a la Constitución en sus artículos 28, 73 y 123, y a la Ley Orgánica del Banco de México. La esencia de la reforma se plasmó en el artículo 28 de nuestra Carta Magna, y en los artículos 73 y 123 se establecen las facultades del Congreso Federal para legislar en materia del Banco Central y de la intermediación y servicios financieros, y para mantener el régimen laboral de los empleados del Banco de México dentro del aplicable a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.**

**En última instancia, la razón de ser de la referida propuesta, es consolidar y preservar la estabilidad de precios. Este es el objetivo prioritario que la Constitución asignaría a nuestro Instituto Central. Con el fin de que el Banco Central esté en mejores condiciones de cumplir con este objetivo, es conveniente que se encuentre aislado de presiones, es decir, que sea autónomo en el ejercicio de sus funciones. Lo anterior es un reconocimiento de que la estabilidad de precios es una condición necesaria, aunque no suficiente, para alcanzar un crecimiento económico permanente y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, (20), (21).**

**Las inflaciones agudas y prolongadas, han estado vinculadas con déficit fiscales considerables, los que han sido financiados mediante el crédito del Banco Central. Por ello, para mantener una política de lucha permanente contra la inflación, es conveniente separar la función de crear dinero, de otras tareas del estado en las que se enfrentan continuas demandas para incrementar el gasto y reducir los impuestos. En suma, el estado debe procurar la consecución de sus fines, financiándose sobre bases sanas, pues el abuso del crédito proveniente del Banco Central es contraproducente, (22).**

**En la modificación constitucional, se procuró establecer exclusivamente el criterio rector de la actividad del Banco Central; las disposiciones que garantizarán su efectiva autonomía, y las facultades de autoridad necesarias para que la institución cumpla cabalmente con sus funciones.**

**El desarrollo de estas prevenciones y las demás cuestiones relativas al ejercicio de las funciones del Banco Central y a su organización y gobierno, quedarían previstas en la ley de la institución, reglamentaria de estos preceptos constitucionales. Así, en primer término se señaló que: " El Estado contará con un Banco Central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional."**

**Con ello, se consignaba como postulado general la autonomía del Banco de México, a la vez que ésta quedaba acotada tanto por las materias en que el banco sería autónomo, como por el fin hacia el cual habría de encaminar su actuación.**

**Por otra parte, se dió un tratamiento especial al Banco Central en el ejercicio de sus funciones en las áreas estratégicas de emisión de billetes y acuñación de moneda, al quedar claro que, a diferencia de los organismos a los que corresponden las demás áreas estratégicas mencionadas en la constitución, el Banco de México no sería controlado por el Poder Ejecutivo Federal.**

La propuesta de reforma constitucional sustenta la autonomía de la institución en tres razones fundamentales, como lo mencionó su director, y desde el 1 de abril de 1994 primer gobernador, Miguel Mancera A. La primera razón, la constituye la libertad de la institución para determinar el monto y manejo de su propio crédito -crédito primario-. A diferencia de los intermediarios financieros, el Banco Central dispone de la singular facultad de poder otorgar financiamiento ilimitadamente sin tener que captar los recursos respectivos. Esto significa aumentar el poder de compra en la economía, aún en el caso de que nadie produzca más. Pero bien se sabe que cuando el poder de compra crece más rápidamente que la producción, los precios tienden a elevarse. De ahí que el atinado manejo del llamado crédito primario sea crucial para la estabilidad del nivel general de precios.

Una segunda razón, igualmente importante, es la independencia que se ha procurado para las personas a quienes se les encomienda la conducción del instituto emisor, por cuanto concierne al ejercicio de las funciones que la ley les asigna.

Finalmente, la tercera razón, que sin soportar tanto peso como las dos anteriores, es la libertad de la institución en lo tocante a su administración interna.

En lo relativo a sus funciones, a partir del 1 de abril de 1994, y como resultado del pleno ejercicio de autonomía, el Banco de México, cesó el otorgamiento de crédito a la banca de desarrollo y a los tres fideicomisos de fomento de los que es fiduciario: Fideicomiso instituido en Relación con la Agricultura -FIRA-, Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda -FOVI-, y Fondo para el Desarrollo Comercial -FIDEC-, los cuales se manejarán independientemente.

Las funciones del Banco de México, descritas al inicio de este apartado, no variarán sustancialmente, a excepción del ya mencionado manejo del crédito primario, y ofreciendo mayor claridad en la regulación de las políticas monetaria y cambiaria, y en general a la regulación de los servicios financieros.

## **2.4 APERTURA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS**

La desregulación operativa, la adecuación del marco legal del Sistema Financiero Mexicano, la desincorporación bancaria y la autonomía del Banco de México, representan las bases sobre las que se sustenta la apertura de los servicios financieros en nuestro país, (23). Sistema Financiero Mexicano que para cumplir sus objetivos en un contexto de apertura real de la economía, deberá reconocer y adaptarse a los profundos cambios estructurales que los mercados financieros de los países desarrollados han experimentado en los últimos años, lo que ha aumentado la competencia en la provisión de servicios financieros. Entre tales cambios destacan los siguientes:

### **2.4.1 Valorización**

En su sentido más estricto, la valorización requiere la consolidación y transformación de créditos líquidos -préstamos y depósitos-, en créditos vendibles en el mercado -valores-.

La valorización involucra la intermediación financiera mediante la compra-venta de créditos primarios, en lugar de su transformación en créditos secundarios; esto conduce a la eliminación efectiva de la intermediación mediante la negociación directa entre proveedores y usuarios de fondos prestables. Lo anterior significa que en nuestro país, que carece de un mercado de capitales eficiente, es necesario recurrir de ordinario a los intermediarios financieros, en particular a los bancos, y que a medida que la apertura financiera favorezca la eficiencia del mercado de capitales, se tendrán mayores intermediarios financieros, disminuyendo la participación de los bancos mexicanos en el sistema financiero, (24).

#### **2.4.2 Internacionalización**

El mercado de capitales y de servicios de financiamiento se está volviendo cada vez más global, y las fronteras nacionales están desempeñando un papel decreciente. El Sistema Bancario Nacional se verá expuesto a la competencia de los bancos extranjeros, al mismo tiempo que se les permitirá competir en los mercados internacionales, (25).

La desregulación bancaria ha sido una causa y un resultado de la globalización de los mercados financieros; se ha desmantelado la regulación protectora para estimular la competencia en la provisión de servicios financieros como parte de un movimiento más general hacia una libre competencia.

#### **2.4.3 Desregulación**

El subsistema bancario y el sistema financiero en general, se han visto afectados en grados variables por la tendencia global hacia la desregulación. En algunos casos, esta desregulación ha asumido la forma de una liberalización de la tasa de interés -incluida la eliminación de las restricciones impuestas a la tasa de depósitos-, lo que condujo a la reducción del ingreso de los bancos por concepto de intereses -que se verá más reducida en cuanto se tengan bancos extranjeros-. En otros casos, la desregulación significó la reducción de los requerimientos de reservas, la eliminación de las restricciones impuestas a la expansión geográfica y a las actividades no bancarias, y redujo la protección contra los competidores extranjeros, (26).

#### **2.4.4 Reducción de la Segmentación e Incremento de la Competencia entre las Instituciones Financieras**

La apertura del Sistema Financiero Mexicano conduce de manera gradual -de acuerdo con los puntos aceptados en la negociación del Tratado Norteamericano de Libre Comercio, TLC-, a la competencia por los recursos financieros; competencia que en su estado ideal hace disminuir la rentabilidad de los participantes en el mercado. Además de la competencia entre las instituciones receptoras de depósitos, la disminución de la segmentación institucional ha incrementado la competencia proveniente de otras empresas financieras, e incluso de instituciones de otra clase.

La eliminación de las barreras protectoras significa que diversas empresas pueden ofrecer esencialmente los mismos servicios y productos que los bancos comerciales, de modo que estos últimos no tendrán asegurada, en modo alguno, ninguna ventaja en su producción o comercialización. Esto ha hecho surgir la necesidad de que los bancos comerciales revisen áreas y funciones en las que siguen siendo competitivos, (27).

La apertura de los servicios financieros ha tenido dos etapas importantes, la primera en el año de 1990, cuando se autorizó la participación limitada externa en el capital accionario de la banca y en los grupos financieros, y la segunda, regida bajo el marco del TLC, en la que se contempla la incorporación gradual y limitada de filiales financieras del exterior a partir de 1994.

## **2.5 PROPÓSITO DE LAS REFORMAS**

La desincorporación bancaria y en general las reformas al Sistema Financiero Mexicano, constituyen los primeros pasos para insertar a nuestro país, en lo que respecta al ámbito financiero, en la integración internacional de los servicios financieros. En especial, de preparar a México para su integración en el TLC.

A la par de la citada integración, las reformas van encaminadas a propiciar el ahorro y la inversión internas, variables financieras que son indispensables para lograr el tan ansiado desarrollo económico -reparto equitativo del crecimiento económico-, una vez que se haya alcanzado la estabilidad económica.

Sin embargo, el objetivo perseguido por dichas reformas, aún no se ha materializado en un beneficio para la mayoría de la población, y aún mas, se ha acrecentado la concentración de la riqueza en manos de los menos, concentración que en el corto plazo resulta inevitable, puesto que los grupos de poder económico que adquirieron los bancos y las empresas descentralizadas, desean recuperar la inversión efectuada en el menor plazo posible. La recuperación de la inversión de una manera acelerada, implica contar con la colaboración del modelo económico prevaleciente -economía de mercado-, y realizar especulaciones con las inversiones realizadas. Si las reformas realizadas en el sector real y financiero de nuestro país, cumplen con sus objetivos a mediano y largo plazos, y si se tienen más competidores y alternativas en ambos sectores, la concentración de la riqueza tenderá a disminuir y estar al alcance de mayor cantidad de mexicanos.

Desde un punto de vista teórico, las reformas llevadas a cabo en el Sistema Financiero Mexicano, persiguen siete propósitos en particular:

1. Incrementar el ahorro financiero.
2. Aumentar la disponibilidad de crédito para todos los sectores.
3. Reducir el costo de los servicios financieros.
4. Impulsar el mercado de valores.
5. Mejorar la supervisión y capitalización del sistema bancario.
6. Apoyar el desarrollo de los intermediarios financieros no bancarios.
7. Desarrollar el sistema de ahorro para el retiro, -AFORES-.

Guillermo Ortíz M., 1994, (28).

## **2.6 OBJETIVOS DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

### **2.6.1 El Punto de Vista del Gobierno**

La modernización financiera, emprendida en los últimos años, se debe entender como una iniciativa de gobierno congruente con un acontecer nacional de mayor envergadura. Pretender mostrar sus razones y propósitos como un fenómeno aislado, no permitiría apreciarla en su justa dimensión e importancia.

La reforma del Estado ofrece contenido y oportunidad a la modernización financiera; las causas que originaron aquélla serán enteramente válidas en ésta; o para decirlo con mayor claridad, las importantes medidas que se han venido instrumentando en el ámbito financiero, forman parte de la nueva estructura de las relaciones entre la autoridad y la sociedad, que derivan de la reforma del Estado que, por iniciativa presidencial, está llevándose a cabo en nuestro país.

En lo externo, el Estado mexicano enfrentaba -y enfrenta-, un contexto de vertiginosas transformaciones en el orden internacional que le obligan también a la realización de cambios profundos, caracterizados por la interacción entre países y agentes económicos internacionales.

En el contexto de la reforma del Estado, debe entenderse que la modernización financiera ha de cumplir con dos objetivos básicos:

1. El Sistema Financiero Mexicano, cualesquiera que sean sus modalidades, instrumentos e instituciones, debe acrecentar la generación del ahorro nacional, lo que significa ampliar el monto de los recursos disponibles en cantidad suficiente, y canalizarlos de manera eficaz y oportuna hacia actividades productivas más dinámicas, que permitan alcanzar los niveles de crecimiento deseados.
2. Nuestro sistema financiero debe ser amplio, diversificado y, sobre todo, moderno; de forma tal que sea capaz de apoyar y promover la productividad y competitividad de la economía nacional, para que su inserción a la economía internacional sea de manera eficiente y programada y no impuesta por las circunstancias externas.

Para el logro de los objetivos señalados, se diseñaron una serie de medidas (29), contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, tendientes a:

- a. Aumentar la eficiencia operativa y la autonomía de gestión de la banca, con el fin de dotar a cada una de las instituciones de banca múltiple, de la eficacia necesaria para hacer frente al nuevo reto que representa un entorno financiero más competitivo.
- b. Garantizar el sano y eficaz funcionamiento del sistema financiero en su conjunto, para lo cual era importante examinar rigurosamente las disposiciones que regulan a los diversos intermediarios.
- c. Dar a los intermediarios financieros no bancarios una mayor autonomía de gestión y flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones económico-financieras, sin descuidar el control que sobre ellas deben tener las autoridades competentes.
- d. Promover la complementariedad de las instituciones bancarias con el resto de los intermediarios financieros, con el fin de evitar duplicidad de funciones, aprovechar economías de escala y, de esta forma aumentar la eficiencia del sistema en su conjunto.
- e. Dotar de crédito a las áreas consideradas como prioritarias y estratégicas, con los recursos provenientes de los bancos y fideicomisos de fomento, cuidando que esa canalización sea de manera oportuna y eficiente.
- f. Incrementar el beneficio social de la banca de desarrollo, para lo cual era preciso aumentar su eficiencia operativa, y jerarquizar el otorgamiento de crédito a aquellos sectores más necesitados. Para lograrlo, las instituciones de fomento deben de operar como banca de segundo piso.

**g. Promover el desarrollo de los intermediarios financieros no bancarios, tales como las aseguradoras, afianzadoras, arrendadoras, empresas de factoraje y almacenes de depósito, entre otros. Con tal fin, se buscó adecuar la ley a las nuevas condiciones que enfrentaban los intermediarios antes señalados.**

**h. Reformar la Ley del Mercado de Valores, con el propósito de dotar a los intermediarios bursátiles de la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones del mercado.**

**i. Reforzar las funciones de inspección y vigilancia que las autoridades ejercen sobre los intermediarios financieros y de los bursátiles en particular, con el objeto de evitar prácticas nocivas que lesionen los intereses del gran público inversionista.**

**j. Lograr la consolidación de un mercado de capitales que apoye cada vez en mayor medida los requerimientos financieros de inversión; que propicie un mercado de obligaciones gubernamentales más concurrenciado y que en general, responda a las nuevas condiciones económicas del país.**

**De acuerdo con Pedro Aspe A. 1993, (30), los puntos siguientes que hacen referencia a determinados aspectos macroeconómicos, sientan las bases de la reforma financiera y contienen algunos objetivos a perseguir por el Sistema Financiero Mexicano:**

- 1. Antes de la total liberalización financiera, debe lograrse un avance considerable en la estabilización de la economía en lo referente a las finanzas públicas.**
- 2. El punto anterior no debe relacionarse con una exclusiva liberación de tasas de interés, ni de la eliminación de controles cuantitativos sobre el crédito.**
- 3. Es necesario poner atención a la secuencia y calendarización de la apertura financiera.**
- 4. No debe experimentarse con el sistema financiero.**
- 5. Es necesaria la presencia de mecanismos de supervisión eficaces.**
- 6. El sistema financiero mexicano debe ser financieramente sano en el momento de la liberación.**
- 7. Los intermediarios financieros deben estar separados de sus clientes industriales y comerciales.**
- 8. Antes de abrir este sector, es aconsejable dar tiempo a las instituciones nacionales para que se familiaricen con las condiciones de una mayor competencia interna.**
- 9. Tras la liberación, el siguiente paso es tender hacia la banca universal.**
- 10. La reforma de las instituciones financieras debe tener un fuerte efecto social; el sistema financiero tiene que acercarse más a las demandas del público, para convertirse en un instrumento abierto y justo, que permita a los mexicanos ahorrar con el propósito de disfrutar de un retiro digno, enfrentar el difícil problema de la vivienda y lograr que las ideas y proyectos de inversión y desarrollo de empresas pequeñas, medianas y grandes se convierta en realidad.**

## **2.6.2 El Punto de Vista de los Críticos, Participantes y Usuarios**

Existen diversos modelos teóricos que han explicado con éxitos diversos, el funcionamiento, efectos económicos y variados fenómenos de las finanzas internacionales. Algunos entre los más completos destacan la importancia que tiene un sistema financiero para el crecimiento y el desarrollo económico de cada país o región económica.

Para los modelos más ligados con el enfoque neoclásico, la hipótesis central en la cual se circunscriben la mayoría de estos estudios, es que a medida que crece y se eficientiza el sistema financiero, éste contribuirá a un mayor crecimiento del comercio internacional y se generará un mayor crecimiento económico.

Algunos teóricos opinan que ese supuesto no necesariamente ocurre en la realidad de esa manera, por lo que su importancia es relativa, ya que es debatible el que un sistema financiero moderno y eficiente contribuya al crecimiento económico.

A pesar de estas distinciones, Ghigliazza, (\*), señala que se ha llegado al consenso en un punto básico: " Las ineficiencias en el proceso de intermediación financiera inhiben el crecimiento económico ".

Crecimiento económico y mejor aún, desarrollo económico -reparto equitativo de la riqueza económica-, que requiere para su consecución la atención prioritaria de los siguientes conceptos sociales: educación, salud, vivienda, alimentación, control de natalidad, y que desde el punto de vista económico, requiere el control y abatimiento de la inflación, elevación de los salarios reales, disminución de la tasa de desempleo, entre otros. Asimismo se deben librar los obstáculos que impiden el crecimiento, entre ellos están los monopolios, tanto públicos -petróleo, ferrocarriles, electricidad-, como privados -teléfonos-. Eliminar estos monopolios aumentará la eficiencia económica, estimándose un crecimiento entre 5 y 6 % anual, lo que ayudaría para reducir las tensiones que se tienen actualmente en nuestro país.

Para el logro del crecimiento económico, una vez que el Estado estableció la política macroeconómica y se desligó de participar como protagonista principal en las empresas y en la economía, el siguiente paso se relaciona con el mejoramiento de la política microeconómica, en la que el empresario es el protagonista principal y el único que debe propiciar el tan ansiado crecimiento económico.

Para el logro de sus fines, el empresario requiere la colaboración del estado en lo que se refiere a la fijación de políticas y de normas que aseguren que el mercado, que es en última instancia, el objetivo fundamental y la arena de combate de toda actividad empresarial, sea lo más competitivo posible, para lo cual es deseable que a ningún participante o grupos de ellos, en cualquier tipo de mercado, se les concedan privilegios que distorsionan el concepto de mercado de competencia perfecta.

Para ejercer sus funciones, el empresario requiere de la colaboración y apoyo de un sistema financiero, con el que se intercambien necesidades mutuas, para lo cual, el mercado financiero debe cumplir con tres objetivos básicos: facilitar la adquisición y la inversión de dinero, fomentar la formación de capital y establecer precios de mercado y tasas de interés y de rendimiento, (31).

---

\* Jasso V. Javier. *Las finanzas internacionales y los aspectos fiscales. Revista Consultorio Fiscal. Año 7, num.84, 1 de marzo de 1993, FCA UNAM, pp. 74 y 75.*

### **2.6.3 Facilitar la Adquisición y la Inversión de Dinero**

Ante la escasez de recursos financieros, originada entre otras causas, por la incertidumbre de las tasas de interés a nivel internacional, la lenta recuperación de Europa y Japón, se incrementa la competencia por los recursos disponibles cuya demanda proviene en un 80 % de los países de la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo, -OCDE-, en la que nuestro país recientemente fué admitido, pasando a ser uno de los 25 miembros con los que cuenta dicha organización.

Ante este panorama, tanto oferentes como demandantes de recursos financieros se encuentran muy sensibles respecto de cualquier cambio o modificación en las condiciones de las alternativas tanto de inversión como de financiamiento. Si las empresas y las personas que requieren financiamiento para sus diferentes actividades, no encuentran en México las condiciones necesarias para el ahorro y la inversión, cuyas causas, una vez controlada la macroeconomía -inflación, sobre todo-, se remontan a la falta de ahorro -corporativo y personal-, a una falta de educación al respecto, a la falta de confianza y a la magra información proporcionada por el sistema financiero en general, las empresas requerirán abandonar sus proyectos o bien acudir a los mercados internacionales.

#### **2.6.3.1 Actividades de las Organizaciones del Sistema Financiero Mexicano**

La apertura financiera brinda la oportunidad a los integrantes del Sistema Financiero Mexicano, y a los usuarios, de que por lo que respecta a las organizaciones del sistema, éstas deberán de realizar las siguientes actividades:

1. Si los recursos que requieren las empresas y los particulares para financiar el desarrollo futuro, no están dentro de nuestro país, habrá que traerlos o hacerlos venir. En ocasiones la operación de fondeo de un proyecto supondrá colocar valores en el extranjero y participar, como ya ocurre, con entidades financieras de otros países.
2. Cumplir con las condiciones que impone el capital nacional e internacional, en lo que se refiere a rentabilidad, oportunidad y grado de riesgo, con el fin de ser eficientes y competitivos, esto es, optimizar el uso del capital.
3. Propiciar el ahorro y la inversión internas, las que hasta la fecha son insuficientes; complementarlas con el exterior.
4. Facilitar el acceso a los mercados financieros voluntarios, de la mayoría de empresas y particulares. Disminuir la complejidad, sobre todo en el otorgamiento de crédito y en la captación de recursos.
5. Permitir la competencia y reconocer que el crecimiento en utilidades -rentabilidad-, es debido a que el sistema las protege y cobija, y no derivado de un esfuerzo empresarial.
6. Desarrollar el mercado de futuros y en general el de derivados -futuros, contratos adelantados, opciones, swaps-, para ayudar a las empresas a mejorar sus sistemas de planeación financiera, que al ser de plazos determinados, ofrecen mayor seguridad en la planeación estratégica.
7. Crear mecanismos sencillos para la atención a las pequeñas y medianas empresas, así como la preparación del personal que deberá especializarse en este tipo de empresas, cuya estructura, complejidad y sobre todo rentabilidad, hacen necesaria mayor atención hacia ellas.



8. Poner atención a las demandas de los usuarios, en especial, responsabilizarse socialmente, hacer lo posible para que su operación se legitime ante la sociedad; una forma de hacerlo es otorgar apoyo financiero a tasas competitivas internacionales, y rendimientos positivos a los inversionistas, cualquiera que sea la cantidad y el plazo. Asimismo, compartir el riesgo con los usuarios y proveedores de recursos, (32) y (33).

### **2.6.3.2 Ventajas y Oportunidades para las Empresas y los Usuarios**

En lo que se refiere a los usuarios, que representan el origen y destino de los recursos, y por lo tanto los verdaderos causantes del éxito empresarial de los bancos, la apertura financiera ofrece las siguientes posibilidades:

1. Una mayor oferta de servicios financieros, con lo que el usuario podrá elegir dentro de una amplia gama, la que satisfaga sus necesidades.
2. Una mayor oferta de servicios implica una mayor competencia, y como consecuencia, una disminución en el costo de los mismos.
3. Un aumento de la competencia favorece la atención especializada en servicios dedicados a sectores estratégicos para el crecimiento de la economía, como lo es el sector de la pequeña y mediana empresa.
4. La apertura financiera ocasionará que se desarrollen mercados especializados en atender las necesidades de la mediana empresa, la que por su naturaleza, tiene un acceso muy limitado a los mercados de capitales -bolsa de valores-, y no encuentra acomodo en los fondos de fomento y en los créditos otorgados por las Sociedades de Inversión de Capitales -SINCAS-.
5. La integración del Sistema Financiero Mexicano con el exterior, favorece el que las políticas fiscal, monetaria y cambiaria sean consistentes entre sí y con la estabilidad de precios. Lo anterior permite que en la economía se observen bajas tasas de inflación, por lo que las actividades productivas tendrán a desenvolverse en un ambiente no distorsionado donde los precios relativos reflejen el verdadero costo de oportunidad de los recursos, (34).

### **2.6.4 Fomentar la Formación de Capital**

Mediante el ofrecimiento de buenas oportunidades de inversión a los ahorradores - convenientes, de bajo costo-, y un buen funcionamiento de los mercados de capital, se tiende a obtener lo siguiente:

1. Evitar costos de transacción e impuestos. Tener activos perfectamente divisibles y negociables.
2. Procurar competencia perfecta en los mercados de activos y valores de las empresas.
3. Buscar la eficacia de la información. Sin costo y oportuna para todos.
4. Conseguir que todos los participantes tiendan a ser maximizadores de utilidades, es decir, que obtengan la mayor rentabilidad posible.

Los mercados financieros fomentan la formación de capital, y esta función tan importante incrementa el bienestar económico del país -crecimiento económico-. En ausencia de formación de capital, se dificulta el crecimiento económico y el desempleo no se controla. Un buen funcionamiento de los mercados financieros, donde los prestamistas y los usuarios obtengan contratos financieros satisfactorios, beneficia no solamente a los anteriores, sino a la sociedad en general, en función de la estimulación económica aportada por el uso productivo de nuevo capital.

### **2.6.5 Establecer Precios de Mercado y Tasas de Rendimiento**

A través de la interacción de los usuarios y de los prestamistas del dinero, quienes deberán de estar bien informados y motivados en la búsqueda de su prosperidad, los mercados financieros establecen precios para los diferentes activos financieros, al igual que las tasas de rendimiento que el mercado puede ofrecer, y que se determinan esencialmente mediante la interacción mencionada.

En virtud de la existencia de los varios instrumentos de inversión que ofrece el mercado financiero, se tiene una diversidad de tasas de rendimiento para cada instrumento, cuya variación está en función del grado de riesgo percibido, del plazo y de la cantidad. Es así que el prestamista del dinero podrá elegir libremente cualquier instrumento, que en función de su grado de riesgo, y de la información que se le proporcione, obtenga el mayor rendimiento.

El establecimiento de precios de mercado es benéfico aún para los no involucrados directamente en la transacción inmediata. Por ejemplo, si una persona tiene en su poder acciones -valores-, de una empresa, que fueron adquiridas en el pasado a un precio determinado, puede optar por mantenerlas, venderlas o comprar más, si cuenta con la información de los precios de mercado de esos títulos o valores.

El establecimiento de precios o valores de mercado también proporciona un parámetro de competitividad, al cual deben orientar los propietarios y directores de empresa la conducción de sus empresas. El sistema financiero puede ofrecer una serie de parámetros que indiquen la rentabilidad, el valor del capital contable, el volumen de ventas, el grado de apalancamiento financiero, la utilidad neta sobre las ventas, la reinversión de utilidades, entre otros, de empresas exitosas en su sector, y en función de su tamaño. Parámetros a los cuales deberán llegar los propietarios y directores con el fin de ser competitivos, obtener los mismos o tratar de lograr los mismos resultados de empresas modelo, tanto nacionales como internacionales.

La no búsqueda de parámetros tipo, conduce a las empresas a perder competitividad, a obtener rentabilidades por debajo del promedio, y en un futuro cercano, a desaparecer.

En el caso particular de las empresas pequeñas y medianas, el Sistema Financiero Mexicano deberá aportar mecanismos para valorar los activos de este tipo de empresas, puesto que su acceso al mercado bursátil está restringido, con lo que los activos de estas empresas no se someten a la libre oferta y demanda, ocasionando que su valuación de mercado difiera de su valuación contable. La fijación de precios para los activos de las empresas pequeñas y medianas, reviste gran importancia hoy día, en virtud de la apertura económica, la que conduce en algunos casos, a actuar de forma estratégica, lo que a nivel del consejo de administración o de los propietarios, puede indicar una venta, fusión o adquisición de empresas como acción estratégica ante la apertura económica.

## **2.7 LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES**

El 28 de abril de 1995, el H. Congreso de la Unión aprobó la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la cual establece la consolidación de la Comisión Nacional Bancaria y de la Comisión Nacional de Valores en un solo organismo. El objetivo principal de la nueva entidad es la supervisión y regulación, en el ámbito de su competencia, de las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

La nueva Comisión Nacional Bancaria y de Valores -CNBV-, reúne las funciones otorgadas previamente a la Comisión Nacional Bancaria y a la Comisión Nacional de Valores, ampliando el alcance de sus actividades a todas las instituciones integrantes del sistema financiero, con la excepción de las compañías de seguros y fianzas, las cuales, debido a sus características particulares, quedarán bajo la jurisdicción de otra agencia supervisora.

La Ley de Instituciones de Crédito vigente a la fecha, señala en su artículo 123, que la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito en la prestación del servicio de banca y crédito y el cumplimiento de las disposiciones de esta ley, quedan confinadas a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, confiere a la propia CNBV, las funciones de inspección y vigilancia respecto de las organizaciones y actividades auxiliares de crédito.

En general, las leyes de la materia confieren a la CNBV, las siguientes facultades y deberes de inspección y vigilancia en relación con las instituciones de crédito de banca múltiple y banca de desarrollo, organizaciones y actividades auxiliares de crédito -almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, uniones de crédito, empresas de factoraje financiero, casas de cambio de primer orden y sociedades de ahorro y préstamo-, fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, es responsable de las siguientes actividades:

- 1. Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de las casas de bolsa, especialistas bursátiles y bolsa de valores.**
- 2. Establecer criterios de aplicación general acerca de los actos u operaciones que se consideren contrarios a los usos bursátiles o sanas prácticas del mercado, y dictar las medidas necesarias para que las casas de bolsa, especialistas bursátiles y bolsa de valores, ajusten sus actividades y operaciones a la presente ley, a las disposiciones de carácter general que de ellas se deriven, y a los referidos usos y sanas prácticas del mercado.**
- 3. Formar la Estadística Nacional de Valores.**
- 4. Hacer publicaciones sobre el mercado de valores.**
- 5. Ser órgano de consulta del Gobierno Federal y de los organismos descentralizados en materia de valores.**

6. Dictar normas de registro de operaciones a las que deberán ajustarse las casas de bolsa, especialistas bursátiles y bolsas de valores.

7. Determinar los días en que los bancos, casas de bolsa, especialistas bursátiles y bolsa de valores, deberán cerrar sus puertas y suspender sus operaciones.

## **2.8 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE NORTEAMÉRICA Y LOS SERVICIOS FINANCIEROS**

El Tratado contiene disposiciones que promueven la competitividad de los intermediarios financieros mexicanos, cuidando que la apertura sea gradual y que el control del sistema de pagos quede en manos de nacionales. Para ello se otorga el derecho a que las instituciones bancarias, de valores y de seguros de los Estados Unidos y Canadá, establezcan subsidiarias en México conforme a los principios de:

### **2.8.1 Trato Nacional y Nación más Favorecida**

Cada signatario garantiza un tratamiento no discriminatorio a subsidiarias de los otros firmantes, tanto a las instituciones nacionales cuanto a las de cualquier otro país que operen en territorio mexicano.

### **2.8.2 Reserva Cautelar**

Permite a cada firmante establecer reglas para garantizar el sano funcionamiento de su sistema financiero y cuidar los intereses del público.

### **2.8.3 Liberalización Progresiva**

Asegurar el tránsito gradual hacia un sistema financiero abierto en América del Norte.

### **2.8.4 Reserva Nacional**

Se excluyen las actividades relacionadas con la política monetaria y cambiaria de cada signatario, las de su banca de desarrollo y sistema de seguridad social, así como las operaciones con recursos gubernamentales que no se realicen por intermediarios que compitan entre sí. Con base en lo anterior, se logran acuerdos relativos sobre la liberalización de diversos segmentos del sector financiero mexicano. Sobresalen los siguientes:

#### **2.8.4.1 Bancos**

Para los seis primeros años de vigencia del TLC, se establece un límite en la participación del conjunto de subsidiarias de bancos estadounidenses y canadienses en el capital social total del sistema bancario; se incrementa de 8 a 15 %. Además, en dicho período ninguna subsidiaria de un banco extranjero puede poseer más de 1.5 % del capital bancario total.

A partir del séptimo año desaparecen las restricciones de conjunto e individuales, pero se establece una salvaguarda que permite congelar transitoriamente el crecimiento de las subsidiarias de fuera si rebasan el 25 % del capital bancario, o si una de ellas sobrepasa cuatro por ciento individual a través de adquirir un banco mexicano. Esta salvaguarda tiene como propósito asegurar, de manera permanente, que nuestro sistema de pagos permanezca bajo propiedad mayoritaria de nacionales.

#### **2.9.4.2 Casas de bolsa**

La concurrencia de subsidiarias estadounidenses y canadienses, en conjunto, también está limitada durante el primer sexenio; el límite crece de 10 a 20 % en el período, y al término, para una subsidiaria individual, llega a 4 %. Del séptimo año en adelante existe una salvaguarda; inmovilizar por un tiempo el avance de las casas de bolsa de fuera si rebasan 30 % del capital del sistema bursátil.

#### **2.9.4.3 Aseguradoras**

Se establecen dos esquemas para que las de Estados Unidos y Canadá ingresen a México: a) coconversión con aseguradoras mexicanas; su injerencia puede crecer de 30 % en 1994 a 51 % en 1998 y hasta 100 % en el año 2000. b) constituir subsidiarias en México, sujetas durante los primeros seis años a un límite individual de 1.5 del capital asegurador y a un tope de conjunto que sube hasta 20 % en el 2000, cuando las limitaciones se cancelan.

La apertura financiera mexicana se extiende a las arrendadoras, las empresas de factoraje y las instituciones de objeto limitado, sujetándolas a topes análogos a los descritos. Los otros socios del TLC se abren a nuestros intermediarios financieros; Canadá los exime del 25 % en el capital de un banco y de los límites existentes a la participación extranjera en los activos bancarios; Estados Unidos otorga una exención de cinco años de la legislación que hoy afecta a los grupos financieros mexicanos con presencia bursátil, y ambas naciones se comprometen a aumentar la transparencia y reducir la discrecionalidad de las decisiones adoptadas por sus autoridades estatales o provinciales.

## CAPITULO TRES

### **LA EMPRESA, EL EMPRESARIO Y LA COMPETITIVIDAD. CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE EMPRESAS PEQUEÑAS, EL FINANCIAMIENTO, PROBLEMA COMUN.**

En el capítulo uno se describió el entorno económico prevaeciente en nuestro país durante los últimos cincuenta años. Entorno económico que ha cambiado sustancialmente al pasar de un modelo económico denominado sustitución de importaciones -economía cerrada-, a un modelo de economía de mercado.

El cambio sustancial en la economía, que afecta a la sociedad en su conjunto, y la apertura de los servicios financieros -capitulo dos-, afectan de manera particular a las empresas aceptadas por la sociedad, y consecuentemente a los empresarios que crean o dirigen empresas.

El cambio en los modelos económicos, la apertura de los mercados y la globalización de la economía, hacen necesario un cambio en la forma de dirigir las empresas; cambio que empieza por la actitud del empresario o director para actuar de manera diferente de como se actuaba en el modelo económico proteccionista, y que en los tiempos actuales, caracterizados por una turbulencia general, requiere de características especiales.

La importancia que reviste para la sociedad, la creación y conducción de empresas - actividad empresarial-, requiere de su consideración en la estrategia que se propone, considerando que dicha actividad empresarial es fundamental para obtener una posición competitiva que coloque a la empresa en condiciones de hacer frente a los cambios económicos y a la competencia que dichos cambios conllevan.

Sin duda alguna uno de los elementos clave que configuran a la sociedad moderna es la empresa. Para conocer a la sociedad moderna se necesita estudiar a la empresa, la cual constituye uno de los centros vitales no sólo en lo que respecta a los procesos de producción y distribución de bienes y servicios, sino también en la influencia que tiene sobre la formación de la sociedad moderna y del conjunto de imaginaciones actuales: Mitos, creencias, aspiraciones, etc.

En la actualidad se encuentran alrededor de la empresa todo tipo de imaginarios sociales que van desde un rechazo profundo hasta la más completa mistificación positiva que hace de la empresa el centro de todo proceso social, y del empresario la forma de ser a la cual deben aspirar todos los seres humanos.

La empresa como centro de producción, como proceso social y como generadora de mitos e imágenes es un hecho social clave en las sociedades modernas, sociedades como el caso de la mexicana, que se caracteriza por grandes desigualdades en la distribución del ingreso, desigualdades que siempre han sido motivo de preocupación, pues cuando son extremas no sólo en lo económico, sino también en la oportunidad de adquirir conocimientos y de participar en la vida política y social, agravadas por situaciones de opresión e injusticia, dan lugar a descontento y violencia.

La responsabilidad social de la empresa tiene como finalidad atender las desigualdades anteriores, ya que además de ser una célula de la vida económica, es también una célula de la vida social. Está constituida por seres humanos y para los seres humano, y por ello no sólo no ha de vulnerar sus valores fundamentales, sino que debe promoverlos y, junto con otros agentes sociales, contribuir al desarrollo pleno de la sociedad, (1).

Sin embargo, en situaciones críticas como la que el país atraviesa actualmente, el director o empresario, sin dejar de lado la responsabilidad social de la empresa que por otra parte es la que le da sustento a su operación y legitimización, está más interesado en mantener a su empresa en el mercado.

De acuerdo con los comentarios anteriores, un director o empresario con perspectiva profesional de su oficio o función, sabe que de su capacidad de reflexión depende el saber medir la verdadera magnitud de los problemas y más importante aún, desarrollar una visión de largo plazo.

Entre sus principales responsabilidades está el encontrar nuevos caminos que permitan enfrentar las dificultades con mejores probabilidades de éxito, para asegurar así la continuidad de la empresa.

En la crítica situación actual, el director de empresa o en su caso el empresario, no puede permitir que las presiones de lo urgente absorban totalmente su atención. Las posibilidades de salir adelante están en razón directa de su capacidad para concentrarse en lo esencial. De aquí que para superar con ventaja esta crisis, sea preciso invertir en el recurso más importante de las empresas: la capacidad de sus directores y propietarios para emprender, innovar y organizar.

La actitud emprendedora y la ambición, son cualidades innatas en el individuo, es decir, se nace con ellas y difícilmente se adquieren en el transcurso de la vida.

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, siempre han existido empresarios cuyos ideales y cualidades naturales los llevaron a "emprender" grandes hazañas en todos los campos -cacerías, expediciones, batallas, conquistas, construcciones-. Este concepto referido a emprender, originó las palabras empresa y empresario, referidas a la acción y a la persona que la inicia, (2).

### **3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA**

Legalmente no existe un concepto de empresa; es un concepto de carácter económico, relacionado con una organización que utiliza factores humanos, económicos y administrativos para lograr un objetivo, y que ante la ley se conocen como Sociedades Mercantiles, cuyo objetivo fundamental es el lucro.

#### **3.1.1 Concepto de Organización**

El estudio de las organizaciones es de gran trascendencia para la sociedad en general. En todos los ámbitos de la vida social prevalecen las organizaciones, cuyos primeros estudios consistieron en la sistematización de un conjunto de prácticas que se mostraron exitosas, realizadas por ejecutivos y administradores para que sirvieran de lineamientos a otras personas.

El estudio de las organizaciones ha sido enfocado desde diversos ángulos conceptuales procedentes de disciplinas como la sociología, psicología, economía y administración, entre otras, lo que ha propiciado una imagen de desorden en la teoría de la organización, la cual se ha desarrollado como un conjunto de enfoques parciales, marcos conceptuales y proposiciones "empírico-teóricas". La ausencia de un campo de investigación claramente delineado para estudiar los fenómenos organizacionales, ha ocasionado que las perspectivas teóricas se desarrollen en forma aislada y que exista poco intercambio de ideas entre las diferentes disciplinas. (Nadima Simón D. 1995), (\*).

Fundamentalmente, el marco conceptual abarca dos líneas de pensamiento:

1. En la que se analizan críticamente las teorías convencionales de la organización, que comienzan con Frederick W. Taylor (1856-1915) y la administración científica. En estas teorías se considera básicamente al trabajador como individuo, y la forma de racionalizar su actividad para maximizar la productividad y la eficiencia. Taylor propuso un marco de referencia para el estudio del trabajo, el cual puede resumirse en cuatro principios:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplace a los antiguos métodos empíricos.
- Seleccionar científicamente al obrero, y luego capacitarlo, instruirlo y formarlo, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se capacitaba de acuerdo a sus posibilidades.
- Cooperar con el obrero, de modo que se asegure que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios científicos.
- Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores, de modo que aquella sea la encargada de planear y preparar el trabajo.

2. En la segunda se analiza el pensamiento de Max Weber (1864-1920), quien desde una perspectiva muy amplia vislumbró el impacto producido por las burocracias de gran escala en la estructura de poder de las sociedades contemporáneas.

En la construcción del concepto de organización, la distinción entre la asociación y otros tipos de relación social, la comunidad y la sociedad, es básica. Weber llama comunidad aquella relación social en la que la acción social se basa en el sentimiento subjetivo -afectivo o tradicional- de los participantes de "constituir un todo". En la sociedad, la actitud a la acción social se inspira en una compensación de intereses por motivos racionales -de fines o de valores-, o bien, en una unión de intereses con igual motivación. En la asociación, el mantenimiento del orden está garantizado por un dirigente y un cuadro administrativo.

La acción de la asociación consiste en : a) La conducta legítima del cuadro administrativo mismo que, en méritos de poderes de gobierno o de representación, se dirige a la realización del orden de la misma; b) La conducta de los participantes en la asociación en cuanto dirigida por las ordenanzas de ese cuadro administrativo.

Señala también Weber, que por empresa se debe entender una acción que persigue ciertos fines de modo continuo, diferenciando la asociación de empresa como una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo que persigue determinados fines.

---

\* Véase Revista: *Contaduría y Administración*. Núm. 179, octubre-diciembre de 1995. FCA, UNAM, pp 3-17.



También distingue Weber al grupo corporativo de otras formas de organización social, caracterizándolo como una "relación social que es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños y que al igual que la asociación de empresa tienen propósitos específicos y una jerarquía de autoridad".

Hall (1982), establece la siguiente definición de organización: "Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos", (3).

No existe una concepción de organización universalmente aceptada, ni en la teoría ni en la práctica. El fenómeno organizacional es complejo y variado, por lo cual diferentes concepciones han sido aceptadas en la medida que incorporan características ignoradas en las anteriores.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Según el Dr. Antonio Valero y Vicente, (\*), (4), empresa es una acción ardua que busca unos objetivos con riesgo. Cuando los busca en el universo de bienes y servicios sujetos a transacción, empleando como indicador principal el beneficio, tenemos la empresa llamada mercantil.

Entender esta empresa, como una unidad organizada que puede vivir según las reglas de la economía, del derecho, o de la tecnología, es no entender casi nada de lo que es. Entenderla como un equipo humano que establece unas reglas óptimas, individual y socialmente consideradas, referentes al funcionamiento del equipo, pero que no asigna el lugar adecuado a la optimización financiera de la empresa, es no entender en que consiste la empresa.

También hay quienes creen que la empresa es una actividad sencilla, en la que cualquiera que tenga menores capacidades o deseos para una profesión intelectual, puede tener éxitos relativamente fáciles; a éstos se les podía invitar a experimentar.

Es verdad que en la vida de la empresa intervienen las leyes económicas, las normas del derecho, el saber tecnológico. También es verdad que la empresa la hacen los hombres, e incluso que, en ocasiones, la empresa la sacan adelante personas que no responden a un nivel intelectual altamente calificado. Pero es verdad, mucho mayor que las anteriores, que ninguna de las realidades citadas hace una empresa, ni tampoco la hace la suma de todas ellas.

Es preciso que nos demos cuenta de qué es lo esencial en la empresa, que es lo que, viviendo las mismas leyes económicas, sujeto a las mismas normas de derecho, teniendo a su disposición la misma tecnología, produce en la realidad al ser vivido por hombres distintos, empresas distintas.

---

\* Primer Director General del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. Universidad de Navarra en Barcelona, España.

La acción ardua de buscar los objetivos, se realiza en la empresa apoyada en el principio de que grupos de hombres, bajo su propia iniciativa, emprenden la acción de dar a la sociedad servicios y productos que ésta necesita. Esta empresa lleva consigo la actividad de descubrir, prever, prospectar servicios y bienes que la sociedad necesitará, definidos en términos mucho más concretos y específicos que los que ofrecen la economía y la sociología; también lleva consigo la actividad de concebir y decidir el mejor procedimiento para llegar a obtener esos bienes y de entregarlos a la sociedad, y a la forma y método de gobernar el equipo humano que la constituye, (5).

Esa empresa es libre de querer para sí futuros distintos, siempre acordes con el bien común. La empresa, además de pensar en todo lo anterior, lo hace; hacer una cosa es algo muy distinto de pensarla, de decidir o de ordenar que se haga. La empresa responde con su existencia de hacer o no hacer lo pensado, y tiene una existencia distinta según como lo hace. La empresa acepta que otros grupos de hombres tomen la iniciativa de buscar objetivos similares a los suyos y ofrece a la sociedad y considera para sí misma, esta competencia como garantía de lo afinado de sus esfuerzos, de la continuidad de sus estímulos y del contenido de sus servicios.

La empresa realmente, en términos generales, está dando un brillantísimo ejemplo de subsidiaridad, entendiéndose como tal la ayuda que robustece a la sociedad, al resolver por vía de iniciativa privada, la mayoría de las necesidades que la sociedad requiere. Los individuos emprendiendo están ejerciendo un derecho; lo que hace falta es que cada vez emprendan en mayor grado y con mejor calidad.

Lo que de hecho es una empresa, depende en alto grado de lo que sepan ver del futuro y hacer del presente al futuro los hombres que la componen y la gobiernan, así como los elementos instrumentales -capital-, con que cuentan. Es también claro que si la empresa es algo que se hace por iniciativas libres y que responden a una voluntad de hacer algo de una manera concreta, será siempre función de la capacidad creadora de los individuos y de su capacidad para la acción, además de ser función de los medios disponibles. Esta diversidad de componentes encarnados en individuos y grupos diversos, produce unas empresas que son en su mayoría distintas. Esta diversidad está en el origen del servicio pleno a la sociedad, es garantía de supervivencia y está enmarcada en el conjunto de posibilidades idénticas que ofrecen las leyes económicas, las normas de derecho, la tecnología, etc... (6).

La empresa es una actividad con resultados determinados y medibles; actividad diversísima, aún dentro de marcos comunes, en función de las distintas cosas que piensan y quieren para cada empresa los hombres que la componen. La actividad de la empresa está en relación con el entorno en que vive y las circunstancias que lo conforman -normas de vida, dinero, cómo se distribuye el dinero, normas del Estado, etc.-.

La manera, ritmo y seguridad en el hacer las cosas por los hombres de la empresa, depende de elementos que son vida de la empresa en sí, pero que la condicionan y alimentan, tales como la eficacia de la burocracia estatal, el sistema de propiedad en el país, las políticas de la administración sobre el funcionamiento del sistema de precios, la legislación laboral, la política arancelaria, los tratados y acuerdos comerciales internacionales, etc.

Hacer empresa es todo lo anterior y desde el punto de vista real y legal podría decirse que aunque haya iniciativa y constitución legal y pasivos contables, no hay empresa hasta que hay realmente un activo estructurado del todo, en relación con un pasivo y ambos con la naturaleza de las operaciones de la empresa. Para que un país sea rico, se deben poner a disposición de las empresas los medios necesarios para que éstas crezcan y obtengan beneficios, que se entienden como la generación de un valor económico añadido que permita pagar buenos salarios y cumplir con todos los compromisos de la empresa y seguir invirtiendo y generando empleos, (7).

### **3.3 IMPORTANCIA DEL EMPRESARIO**

La importancia del empresario en la sociedad queda de manifiesto por las razones descritas en los puntos anteriores, y porque si cumple o no con su misión se nota mucho en el país -crecimiento y desarrollo económicos, disminución de la tasa de desempleo, problemas sociales, entre otros-. Ahora bien, ¿cuáles son las características que debe poseer este personaje nunca comprendido y siempre atacado, cuyo trabajo resulta esencial para el desarrollo de los países ?

Juan Bautista Say (1815),(8), formuló la definición clásica del empresario, como el agente que unifica todos los medios de producción y logra, con su capacidad creativa y organizadora, y con el valor de los productos, el restablecimiento de todo el capital empleado, incluyendo el valor de los salarios, intereses y rentas que paga, además de las utilidades que le pertenecen.

Agrega que para tener éxito, ha de contar con discernimiento, perseverancia y cierto conocimiento del mundo y de los negocios. Ha de poseer el arte de la supervisión y de la administración.

La gran depresión de 1929 atrajo la atención de José Schumpeter respecto al papel esencial del empresario en la creación de las utilidades. Según escribió este economista en 1947, cuya obra más relevante es Capitalismo, Socialismo y Democracia, escrita en 1942, tanto el interés como la utilidad derivan del cambio progresivo y no existen en una sociedad estática. El cambio se produce como obra de empresarios y hombres de negocios innovadores, y dado que un cambio estimula a otros, la acción del empresario genera una tendencia a que las innovaciones se acumulen y así se produzcan prolongados períodos de auge en las utilidades y en la actividad económica, (9).

Según Schumpeter, la innovación es el rasgo distintivo de la actividad empresarial: es meramente el hacer algo nuevo o hacer cosas que ya estén haciéndose, pero de forma nueva, que es lo que hoy se llama innovación.

El empresario mexicano José Represas (10), establece que un empresario sólo lo es cuando ofrece una respuesta creadora o innovadora. En esencia, el empresario manifiesta una actitud específica ante cualquier evento que se le presenta, actitud que se fundamenta en dos cualidades principales:

### **3.4 CUALIDADES DEL EMPRESARIO.**

#### **3.4.1 Autonomía.**

Es la disposición, el impulso hacia la liberación de las restricciones y que muestra una rebeldía y una tenacidad interna que enfrenta los riesgos, (11).

### **3.4.2 Carisma.**

Es una gracia especial que hace que el que la posea, impacte a la gente convirtiéndose en una especie de líder en base a sus características personales. Aceptación social que se adquiere en base a :

- Simpatía, experiencia e identificación.
- Conocimientos.
- Buenas y muchas amistades.

Asimismo, y como complemento de las cualidades, el empresario se distingue por las siguientes características:

## **3.5 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR**

### **3.5.1 Visión**

Visión amplia de los objetivos y como llegar a ellos. El hombre o la mujer de empresa encuentra plena satisfacción en planear, realizar y dirigir una empresa, poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con recursos previamente asignados. Asimismo, esta visión -pensamiento estratégico-, le facultará para adelantarse a los hechos.

### **3.5.2 Agresividad**

Agresividad y tenacidad en la persecución y obtención de los objetivos. Debido a los múltiples problemas que enfrenta el empresario, el triunfo económico muchas veces tarda en llegar, y es aquí donde la tenacidad y persistencia u obstinación en alcanzar los objetivos programados, separa los empresarios vacilantes y tímidos, de aquellos que a la larga pagan el precio requerido y obtienen el triunfo.

### **3.5.3 Disposición a tomar Riesgos**

En todas las actividades de la vida empresarial está presente el riesgo; particularmente en la iniciación y conducción de las empresas está latente el temor al fracaso, a la pérdida de ahorros propios o ajenos y al cambio de vida que pudiera originar un fracaso. La conducción de una empresa implica la disposición de aceptar riesgos, y que éstos se minimizan cuando se incrementan los conocimientos inherentes a la empresa y al entorno que la rodea, (12).

## **3.6 EL EMPRESARIO Y EL NUEVO ORDEN ECONÓMICO INTERNACIONAL**

El actual orden económico internacional, que se caracteriza por la tendencia hacia un acentuado Liberalismo económico y financiero, significa la apertura de la economía y del Sistema Financiero Mexicano. Ante esta apertura comercial y financiera, la competitividad constituye el mayor reto para nuestra economía, y por ende, para nuestros empresarios.

En virtud de que la competencia por los mercados disminuye los índices de rentabilidad, sobre todo a corto plazo, la batalla por la competencia industrial y comercial reclama dirigentes empresariales que conciban su trabajo como una misión estratégica a largo plazo, que piensen y planifiquen por encima de las estrechas fronteras políticas, y tengan el valor de asumir riesgos.

Para obtener la rentabilidad que permita mantener a la empresa en el mercado e incentivar a los tenedores del capital, se requiere que la empresa mantenga un equilibrio entre todos los grupos que tienen relación directa o indirecta con ella - empleados, accionistas, clientes, proveedores, acreedores, gobierno, grupos sociales, ambientalistas y empresas competidoras, entre otros-, (13).

El equilibrio entre las relaciones anteriores, permitirá al empresario dirigir a la empresa desde un punto de vista estratégico, y facilitará la consecución de los objetivos.

Objetivos de crecimiento, productividad y participación de mercado, que son el resultado del buen manejo de las relaciones anteriores, y sobre todo, de la vinculación de los trabajadores con la empresa; vinculación que deberá retribuirse vía productividad y calidad. Al mismo tiempo, la productividad y la calidad, entre otras, permitirá al empresario la mayor generación de valor agregado, y por consiguiente mayor generación de empleo, contribuyendo de forma importante al beneficio social.

De acuerdo con Carlos Llano C.,(14), empresario nó es aquel que busca la seguridad sino el logro, nó el que se detiene ante los problemas sino el que los afronta y los supera. Sin embargo, nada impide que en algunas circunstancias los problemas se agranden, se multipliquen y el empresario sienta miedo.

El empresario se distingue, por oficio, por su capacidad de riesgo. En tiempos de bonanza, esta capacidad de riesgo se suele destinar para aprovechar oportunidades donde otros pensarían que no tienen recursos ni habilidad suficientes. Pero en épocas de crisis, esta capacidad de riesgo debe servir para enfrentarse con la amenaza del peligro. El empresario es valiente porque ante el peligro le nace la propensión a pensar algo que hacer para enfrentarlo, y eso lo convierte en imaginativo, fértil de recursos, luchador.

Por su parte, el funcionario -que se ampara bajo el paraguas de una organización pública o privada, como mera pieza suya-, no es valiente porque huye con anticipación, es decir, estructura su vida de tal manera que no tenga que enfrentarse con el peligro; su característica no es la valentía, sino la precaución que busca la seguridad. En lo que respecta al propietario, éste es cobarde porque ante el peligro huye. El capital es típicamente huidizo, ante los peligros, el primer signo es la evasión de capitales.

En el momento actual -1995, 1996, 1997-, en México estamos viendo con claridad estas tres figuras, que son los 3 modos clásicos -Aristotélicos-, de enfrentarse con el peligro, o lo que es lo mismo, de reaccionar ante el miedo; quien se muestra alegre porque ha caído del lado bueno y ahora es funcionario del estado, quien afronta el riesgo del peligro y quien vende y coloca su dinero en el extranjero.

Todos tenemos algo de empresarios -nos gusta el riesgo-, algo de funcionarios -en los momentos de miedo aspiramos a una vida tranquila y protegida-, y algo de propietarios -no nos gusta que otros jueguen con nuestro dinero; nuestro dinero no nos lo toca cualquier advenedizo de turno sexenal-, (15).

### **3.7 ¿ ES COMPETITIVO EL EMPRESARIO MEXICANO ?**

La apertura y la integración de los mercados requieren que las empresas que participen en ellos sean competitivas (\*) y productivas, que puedan hacer frente a la competencia, que puedan satisfacer las necesidades del mercado, y logren mantener o aumentar su participación de mercado. La competitividad de las empresas, es a su vez, reflejo de la competitividad de los empresarios y directores que las dirigen; competitividad que se ve afectada por varias razones, entre las que destacan las siguientes:

#### **3.7.1 Valores de los Mexicanos.**

Desde el punto de vista empresarial, el mexicano es un ser autoritario que no acepta sugerencias, y que por lo tanto, carece de sentido gregario o de cooperación (Octavio Paz, en el laberinto de la soledad), salvo que exista una situación problemática en común. Asimismo, es conservador, lo que le impide realizar una constante innovación. La falta de preparación y la búsqueda de técnicas nuevas para dirigir a las empresas convierten a los empresarios mexicanos en poco profesionales en la conducción de sus organizaciones, (\*\*).

#### **3.7.2 La Fuerza de la Costumbre**

Las anteriores estrategias de desarrollo, basadas en el modelo económico de economía cerrada o de sustitución de importaciones, con los mercados cerrados a la competencia extranjera, que intentaban transformar por completo a un país agrícola en otro industrial, y lanzarlo a la categoría de primermundista, no lograron su objetivo y dejaron al país en un escenario internacional considerado como semi-industrializado.

Objetivo que no se logró debido a una sorpresiva revolución tecnológica que cambió por completo los patrones para producir y comercializar las mercancías, y la globalización y creación de bloques económicos que no han logrado romper con la fuerza de la costumbre y la inercia que aún condicionan a la generación actual de empresarios, y limitan la capacidad productiva y la adaptación de México a la nueva realidad económica del mercado internacional.

#### **3.7.3 El Entorno Económico**

La nueva realidad económica en la que nuestro país se desenvuelve desde hace casi dos décadas, ha hecho necesario que el gobierno modifique constantemente las variables macroeconómicas con el fin de acercar a nuestro país a los niveles internacionales, que integren a México en un contexto de competitividad. Medidas que siendo necesarias, han repercutido de forma negativa a un nivel microeconómico, restando competitividad a las empresas mexicanas, las que se enfrentan cotidianamente a variaciones de tasas de interés, del tipo de cambio, y de la política fiscal, entre otras.

Actualmente, el desarrollo científico y tecnológico está dirigido a recuperar el terreno perdido, y sentar las bases para un desarrollo económico más sólido, por lo que las empresas y los empresarios están obligados a elevar sus niveles de productividad y competitividad, (16).

---

\* Revista: Alto Nivel. Año 5 núm.60, agosto de 1993. pp 34,35.

\*\* Investigación realizada entre empresarios y directores de empresa asistentes al curso de Alta Dirección de Empresas, IPADE 1986-1987, para identificar estilos de dirección.

### **3.8 CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

En el capítulo siete se concentran los resultados obtenidos en la presente investigación, los que se refieren a la aportación de una serie de factores estratégicos y financieros, denominados ventajas competitivas y competencias distintivas, que siendo identificados por los propietarios y directores de empresa encuestados, contribuyen a resolver el problema de la disminución en la participación de mercado de innumerables empresas que se han visto afectadas por la apertura de la economía, por la globalización de los mercados y por la apertura financiera.

Dentro del proceso de adaptación y conocimiento por el que todas las empresas mexicanas han pasado y seguirán pasando, con el fin de sobrevivir y defender su participación de mercado, las empresas micro, pequeñas y medianas son más susceptibles de desaparecer debido a una serie de desventajas propias de su tamaño reducido.

Para evitar el deterioro y desaparición del sector de las micro y pequeñas empresas, particularmente, los factores financieros estratégicos recomendados como son el adecuado manejo del capital contable, la configuración de una estructura financiera óptima, la repercusión en la empresa del costo del dinero y su consecuencia en el costo de capital, el rendimiento sobre la inversión, la reinversión de utilidades, y el manejo del riesgo sistemático -PIB, tasa de inflación, tasa de interés, entre otros-, ayudarán a la empresa a defender su participación de mercado, a ser competitiva, es decir a satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes, y como consecuencia, a crear valor para los propietarios, para los grupos que dependen de ellas y en suma, a la sociedad en general.

#### **3.8.1. Clasificación Cuantitativa**

De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -SECOFI-, (\*), se considera industria micro, pequeña y mediana, al conjunto de organizaciones, que utilizando factores económicos, humanos y administrativos para la obtención de uno o varios objetivos, dentro del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos, y el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 2,010 salarios mínimos elevados al año. Asimismo, se determinan los siguientes estratos:

**Microindustria;** organización que ocupa hasta 15 personas, de forma directa, y el valor de sus ventas netas no rebasa la cantidad de 110 salarios mínimos elevados al año.

**Industria Pequeña;** organización que ocupa hasta 100 personas, de forma directa, y el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 1,115 salarios mínimos elevados al año.

**Industria Mediana;** organización que ocupa hasta 250 personas, de manera directa, y el valor de sus ventas no rebasa la cantidad de 2,010 salarios mínimos elevados al año.

---

\* Publicada en el Diario oficial de la Federación el 18 de mayo de 1990

La clasificación anterior cumple con el requisito primario para distinguir el sector de la microempresa del resto de las empresas del país, las que de acuerdo con el censo económico y de población elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática -INEGI-, en 1987, y publicado en 1989, se tenían en el país 1'297,247 empresas, de las cuales el 97 % contaban con menos de 16 empleados, y sus ventas netas eran inferiores a 531 millones de pesos viejos, (\*\*).

Del total de empresas registradas en el censo económico de 1987, 1'213,940 se clasificaron como micro, 71,313 pequeñas, 9,117 medianas y 2,877 grandes. Araceli Jurado A., 1997, (17).

El referido censo estableció que el 58% del total de empresas en nuestro país se dedican al comercio, el 31% se dedican a los servicios, y sólomente el 11% se dedican a la industria. En lo que se refiere al empleo, el 55% de la fuerza laboral se encuentra en la microempresa o es aportado por ella.

Por su parte el censo económico de 1993, elaborado por el INEGI, reporta un total de 2'300,000 empresas o unidades de negocio establecidas en México.

Los datos anteriores ponen de manifiesto la importancia que tiene para el país el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, debido a su elevado porcentaje respecto del número total de empresas, por su contribución a la generación de empleos y por su importancia estratégica en la distribución del ingreso.

### **3.8.1.2 Ventajas de la Empresa Micro y Pequeña**

1. Contribuye con una constante generación de empleos remunerados, eventuales y permanentes.
2. Requiere un bajo nivel inicial de inversión.
3. Ofrece una elevada generación de empleo por peso invertido.
4. Constituye una fuente importante de capacitación, de iniciativa y desarrollo empresarial.
5. Impulsan y desarrollan tecnologías nacionales.
6. Absorben fuerza de trabajo no calificada.
7. Es muy flexible ante los cambios externos, se adapta rápidamente a las circunstancias.
8. Su "sencillez" y reducido tamaño le permiten al dueño o director conocer todos los aspectos de la empresa y controlar la operación
9. Responde con rapidez, agilidad y permite mantener una estrecha relación con el mercado, clientes y proveedores.
10. El nivel de importaciones es bajo y sus posibilidades de exportación pueden ser altas.

---

\*\* Carta NAFIN, Julio de 1992.



### **3.8.1.3 Desventajas de la Empresa Micro y Pequeña**

1. Debido a que generalmente son empresas familiares -más del 70%-, carecen de una organización adecuada, profesional.
2. Se les exigen requisitos idénticos a los de la empresa grande.
3. Los excesos de reglamentación originan mayores gastos de apertura e instalación.
4. Tienen bajas escalas de producción que no permiten alcanzar economías de escala en la producción y en la comercialización.
5. Presentan dificultades para la capacitación y retención de la mano de obra calificada.
6. Carecen de apoyo por parte de las grandes empresas.
7. No existe unión entre los pequeños empresarios. Esto es debido a su dispersión, a la falta de información y a la falta de tiempo que es necesario utilizar en todas las facetas de la empresa.
8. No pueden desviar sus recursos hacia proyectos de investigación y desarrollo.
9. Carecen de estrategias, generalmente desconocen en que etapa se encuentra la empresa y pasan de un problema a otro.
10. Debido a su reducido tamaño, su poder de negociación ante el gobierno, bancos y proveedores es muy débil.
11. Carecen de suficiente capital y de fuentes accesibles de financiamiento.
12. Su acceso al mercado de dinero y de capitales, a excepción de las empresas medianas, es prácticamente imposible.

Araceli Jurado A. (18).  
Salvador García L.  
-Instituto Mexicano de  
la Pequeña y Mediana  
Empresa, S.C.-

#### **3.8.1.3.1 Causas de Mortalidad en la Micro y Pequeña Empresa**

Aunadas a las desventajas de las micro y pequeñas empresas, Antonio Maza P. 1997, (19), establece como causas de mortalidad en las micro y pequeñas empresas las siguientes:

## **A. Estructurales.**

### **A.1 Dirección y Administración:**

- . Ausencia de un sistema formal de administración.
- . Crecimiento por arriba de lo sostenible.
- . Deficiente control de costos.
- . Mercadotecnia deficiente.
- . Inversiones improductivas.
- . Falta de mentalidad empresarial.

### **A.2 Problemas de Escala:**

- . Ausencia de especialización.
- . Abastecimiento costoso.
- . Mercadotecnia costosa y anticuada.

### **A.3 Operación:**

- . Producción.
- . Insumos.
- . Características del producto.
- . Relaciones humanas.

## **B. Del Entorno.**

### **B.1 Mercado:**

- . Cambios en las cadenas productivas.
- . Requerimientos crecientes.
- . Largos plazos de cobranza.

### **B.2 Relaciones con la Autoridad:**

- . Impuestos.
- . Trámites.
- . Falta de organización y liderazgo.

### **B.3 Aspectos Financieros:**

- Condiciones 12%
- . Conocimientos 10%
- . Escasez de crédito 10%
- . Costo de Crédito 10%
- . Requisitos y actitud de los bancos 58%.

(Se anotan los porcentajes de importancia de los aspectos financieros, debido a la relevancia que tienen en la presente investigación).

En relación con las desventajas y la mortandad de las empresas micro y pequeñas, se reproduce el artículo publicado en el diario El Financiero, el 21 de mayo de 1992, escrito por Ignacio Rodríguez R., y que con el encabezado "Desaparece 75% de las microempresas en el corto plazo: IPE", establece lo siguiente:

La microempresa, que proporciona tres cuartas partes del empleo en el país se encuentra asfixiada por la normatividad administrativa, laboral y tributaria, lo que ha ocasionado que de cada 1,000 unidades que se crean, 750 desaparecen en el corto plazo, de acuerdo con un análisis del Instituto de Proposiciones Estratégicas -IPE-, filial de la Confederación Patronal de la República Mexicana -COPARMEX-.

Señala que en caso de que no se impulse la modernización y transformación de este sector, la economía nacional podrá enfrentar severos problemas por su incapacidad para crear el millón de empleos que se requieren, de los cuales cerca de 700 mil podrían ser generados por las microempresas.

Elaborado por Guillermo Velasco A., y presentado en el seminario sobre microempresa organizado por la COPARMEX, CENPROS y la fundación alemana Konrad Adenauer, el análisis subraya que aunque en 1988 fué aprobada una Ley para el fomento de la microindustria, los obstáculos que enfrentan estas empresas no han sido eliminados.

Aunque el acceso al crédito presenta una de las mayores limitantes para el desarrollo de la microempresa, el análisis considera que el tratamiento fiscal para este tipo de empresas es un obstáculo mayor, e incluso es el responsable del cierre de microempresas. La legislación no diferencia entre micro, pequeña, mediana y gran empresa, pero las cargas que impone han estado basadas en la capacidad de las medianas y grandes. Aún en el caso de la microindustria, existen distinciones entre aquellas que tienen hasta cinco empleados y las que emplean a más de cinco.

Para el fisco no hay distinciones y aunque se establece un estímulo tributario para la microempresa, consistente en la reducción del 20% del impuesto sobre la renta durante los tres primeros años de vida de la unidad productiva, esta salvedad no representa una distinción que haga equitativa la carga fiscal y administrativa entre los diferentes tamaños de empresa.

Los retos que implica la liberalización de la economía y la integración a un bloque comercial norteamericano, requieren una modernización del país que exige cambios, algunos de ellos radicales. La estructura actual del ingreso, dice el IPE, debe cambiar, y la microempresa representa una opción para propiciar estas transformaciones.

El auge y fomento de este sector no sólo creará más empleo sino que en el mediano y largo plazo propiciará el que un mayor número de mexicanos eleven su nivel de vida y tengan mayor capacidad económica para tener un México cada vez menos desigual, con menos pobreza, y una sociedad más justa y equitativa.

### **3.6.2 Empresa Mediana. Características que la hacen diferente de la Micro y Pequeña**

La empresa mediana, que por su propia dimensión, permite a sus directivos delegar en mayor medida las tareas rutinarias y otras actividades que el dirigente de la empresa menor no puede delegar.

Así, el dirigente de empresa mediana tiene la posibilidad de acudir a los organismos gremiales y hacer patente sus necesidades y tener influencia en éstas. Esto se ve en la composición de los directivos de cámaras y asociaciones donde las empresas medianas están representadas en una proporción muy superior a la del número de establecimientos que representan, y en el hecho de que los dirigentes de las empresas menores raramente o nunca son dirigentes de dichos organismos.

Consecuentemente, estos dirigentes que son medianos, encuentran más fácil hablar en nombre de la micro, pequeña y mediana, expresando sus problemas como si fueran de todo el sector; prejuicio que se ha consagrado al hablar de los esfuerzos de fomento industrial y que implica que es posible dar los mismos apoyos, en condiciones muy parecidas a empresas que, en la realidad tienen problemas muy diferentes.

Esto ha tenido la consecuencia de que muchos de los apoyos financieros y de otro tipo, hayan sido mayormente aprovechados por la empresa mediana, mejor preparada para usarlos, ya que ha tenido mayor participación en el diseño de estos apoyos. Antonio Maza P., (20).

Araceli Jurado A. (21), confirma lo anterior desde el punto de vista financiero, y menciona que el PROMYPE -Programa de Mediana y Pequeña empresa-, realizado por NAFIN en 1985, es altamente cuestionable por estar dirigido fundamentalmente a la mediana y grande empresa. Sus características son el monto del crédito y las garantías exigidas, lo cual ha generado que las grandes empresas paguen tasas de interés menores que las que pagan la pequeña y mediana empresa.

### **3.8.3. Financiamiento. Problema común para todo tipo de Empresas**

En páginas anteriores se establecen las causas de mortandad de las micro y pequeñas empresas, las que de acuerdo con su autor, Antonio Maza P., tienen un origen multivariado, destacando los aspectos financieros dentro de los cuales los requisitos que es necesario cumplir, y la actitud de los bancos hacia el micro y pequeño empresario, representan el 58% de la causa de desaparición de la micro y pequeña empresa. Asimismo, las condiciones de crédito, el conocimiento de los mismos, su costo y su escasez, representan un obstáculo muy importante en el desarrollo, crecimiento y consolidación de la participación de mercado, de las micro y pequeñas empresas.

Con el fin de ayudar a las empresas micro, pequeñas y medianas, a conocer lo que significan los financiamientos, y a evaluar el impacto que tienen sobre la empresa y sobre el beneficio para los propietarios y accionistas, la adquisición de financiamientos, en las siguientes secciones de este trabajo se proponen una serie de recomendaciones para dirigir este tipo de empresas desde un punto de vista financiero-estratégico.

#### **3.8.3.1. Patrones Comunes de Financiamiento. En Función del Ciclo de Vida de la Empresa**

Para ejemplificar los patrones comunes de financiamiento, se elabora la siguiente gráfica en la que se representan las cuatro fases más importantes por las que atraviesa una empresa desde su creación.

Consecuentemente, estos dirigentes que son medianos, encuentran más fácil hablar en nombre de la micro, pequeña y mediana, expresando sus problemas como si fueran de todo el sector; prejuicio que se ha consagrado al hablar de los esfuerzos de fomento industrial y que implica que es posible dar los mismos apoyos, en condiciones muy parecidas a empresas que, en la realidad tienen problemas muy diferentes.

Esto ha tenido la consecuencia de que muchos de los apoyos financieros y de otro tipo, hayan sido mayormente aprovechados por la empresa mediana, mejor preparada para usarlos, ya que ha tenido mayor participación en el diseño de estos apoyos. Antonio Maza P., (20).

Araceli Jurado A. (21), confirma lo anterior desde el punto de vista financiero, y menciona que el PROMYPE -Programa de Mediana y Pequeña empresa-, realizado por NAFIN en 1985, es altamente cuestionable por estar dirigido fundamentalmente a la mediana y grande empresa. Sus características son el monto del crédito y las garantías exigidas, lo cual ha generado que las grandes empresas paguen tasas de interés menores que las que pagan la pequeña y mediana empresa.

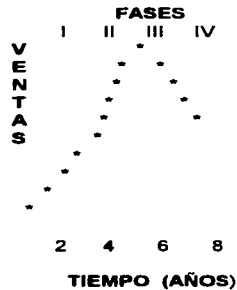
### **3.8.3 Financiamiento. Problema común para todo tipo de Empresas**

En páginas anteriores se establecen las causas de mortandad de las micro y pequeñas empresas, las que de acuerdo con su autor, Antonio Maza P., tienen un origen multivariado, destacando los aspectos financieros dentro de los cuales los requisitos que es necesario cumplir, y la actitud de los bancos hacia el micro y pequeño empresario, representan el 58% de la causa de desaparición de la micro y pequeña empresa. Asimismo, las condiciones de crédito, el conocimiento de los mismos, su costo y su escasez, representan un obstáculo muy importante en el desarrollo, crecimiento y consolidación de la participación de mercado, de las micro y pequeñas empresas.

Con el fin de ayudar a las empresas micro, pequeñas y medianas, a conocer lo que significan los financiamientos, y a evaluar el impacto que tienen sobre la empresa y sobre el beneficio para los propietarios y accionistas, la adquisición de financiamientos, en las siguientes secciones de este trabajo se proponen una serie de recomendaciones para dirigir este tipo de empresas desde un punto de vista financiero-estratégico.

#### **3.8.3.1 Patrones Comunes de Financiamiento. En Función del Ciclo de Vida de la Empresa**

Para ejemplificar los patrones comunes de financiamiento, se elabora la siguiente gráfica en la que se representan las cuatro fases más importantes por las que atraviesa una empresa desde su creación.



La gráfica anterior requiere para su realización de dos supuestos y de cuatro hipótesis básicas:

**Supuestos:**

- 1) Administración competente en los períodos de crecimiento, y una falta de previsión administrativa antes de la fase de declive.
- 2) El ciclo de vida de la empresa se ve afectado por la forma de organización que elige la misma empresa.

**Hipótesis:**

- a) Las organizaciones en cada fase de crecimiento tienen crisis producidas por la etapa en la que se encuentran.
- b) Cada fase tarda en promedio dos años.
- c) Los problemas que no se resuelven en una fase pasan a la siguiente, por lo tanto, los problemas se acumulan.
- d) Cada fase tiene problemas típicos.

*Fuente: Instituto Mexicano de la Pequeña y Mediana Empresa, S.C.*

### **Descripción de las Fases:**

<b>Fase</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo de financiamiento</b>
<b>I Experimentación/formación</b>	<p>Ventas y utilidades crecen lentamente después de la introducción de un nuevo producto o empresa. Creatividad y aportación personal. No existe estructura formal de organización. Cambios continuos en lineamientos, estrategias y políticas. Comunicación personal.</p>	<p>Ahorros personales, crédito comercial, agencias del gobierno, banca de desarrollo e inversionistas privados y familiares. Problema importante es el contar con un exceso de capital para soportar el crecimiento y/o permanencia iniciales.</p>
<b>II Crecimiento Rápido/Supervivencia</b>	<p>La aceptación del producto o servicio hace necesario el crecimiento para satisfacer la demanda. El dueño lo quiere hacer todo, no delega. Estructura centralizada, inquietud por la eficiencia y la efectividad. Empieza la elaboración de manuales y sistemas de operación.</p>	<p>Financiamiento interno si se cuenta con generación de efectivo. Crédito comercial, crédito bancario, compañías de capitales.</p>
<b>III Madurez/Exito</b>	<p>La expansión en el mercado requiere, para evitar la crisis de control, de sistemas bien planeados y funcionando. Enfoque participativo y delegativo. El que inició toma la decisión de continuar o retirarse.</p>	<p>Transformación en empresa cotizada, que puede tener acceso a los mercados de dinero y de capitales.</p>
<b>IV Declive/Despegue</b>	<p>La empresa se enfrenta a nuevos productos competitivos, a una obsolescencia tecnológica y administrativa, y a la saturación de la demanda de sus productos. Para evitar el declive, requiere reforzar investigación e innovación.</p>	<p>El financiamiento necesario para soportar el crecimiento y/o enfrentar la competencia, proviene internamente, de la diversificación, fusiones, otorgamiento de franquicias.</p>

Las fases anteriores por las que toda empresa debe -idealmente-, de pasar, están sujetas, al igual que los financiamientos, a los objetivos y valores de los dueños y/o accionistas (riesgo, ambición, continuidad, confianza, crecimiento, etc...).

Igualmente, las fases anteriores y el financiamiento respectivo están sujetas al llamado riesgo sistemático, riesgo que es común a todas las empresas y que es propio de las condiciones económico-financieras que prevalezcan en el país en un determinado momento. Este tipo de riesgo se dificulta aún más en el caso de las micro y pequeñas empresas, ya que en la obtención de financiamientos, éstas son poco atractivas para las instituciones financieras. A este respecto, el ex-director de NAFIN, Oscar Espinosa V., (22), rechazó las críticas que se relacionan con el otorgamiento, costo y escasez de los créditos, los cuales según él, están en función de la organización de las empresas y de la eliminación de los cuellos de botella.

El mismo ex-director de NAFIN, estableció que no se otorgan créditos por la falta de garantías de los empresarios, por lo que es necesario que el riesgo se distribuya entre más cadenas productivas, que se unan varios empresarios del mismo sector, tipo uniones de crédito, para que el costo de atención se disminuya y contribuya al otorgamiento del crédito, entre otros factores.

#### **3.8.3.1.1 Financiamiento para Empresas Medianas a Través de la Bolsa Mexicana de Valores. Mercado para La Mediana Empresa Mexicana, MMEX**

La función primordial de la Bolsa Mexicana de Valores, BMV, es proporcionar la infraestructura y los servicios necesarios para la realización eficaz de los procesos de emisión, colocación e intercambio de valores y títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, y de otros instrumentos financieros.

En virtud de que la BMV es una de las entidades responsables de supervisar y vigilar el adecuado cumplimiento de una parte importante de las disposiciones en materia bursátil, es considerada como una institución reguladora. Como tal, debe cuidar particularmente la integridad del mercado y promover normas estrictas de autorregulación. En sentido riguroso, las entidades que cumplen con la función reguladora del MMEX son la SHCP y la CNBV.

##### **3.8.3.1.1.1 Marco Jurídico y Normativo**

La BMV y los participantes en el mercado organizado de valores se encuentran sujetos en su constitución y operación, a un conjunto de normas y disposiciones que están contenidas, entre otras, en la Ley del Mercado de Valores, Ley de Sociedades de Inversión, Reglamento General Interior de la BMV y el Código de Ética de la Comunidad Bursátil Mexicana.

Las disposiciones de carácter general -circulares- emitidas por la CNBV que se refieren específicamente al MMEX son la 10-128 y 11-22.

##### **3.8.3.1.1.2 Antecedentes**

El 8 de marzo de 1993, la BMV puso en marcha un nuevo mercado, denominado Mercado Intermedio, para la inscripción, oferta pública y negociación de acciones emitidas por empresas de tamaño medio, con un capital contable mayor a los 20 millones de pesos.



En julio de 1993 iniciaron las operaciones del Mercado Intermedio con la inscripción y registro en Bolsa de las acciones representativas del capital social de Controladora de Farmacias -Cofar-. No se trató de una oferta pública inicial, debido a que el listado de Cofar fue resultado de la escisión y canje de acciones de Nacional de Drogas -Nadro-, empresa que ya se encontraba listada en la BMV.

La primera empresa en utilizar el Mercado Intermedio para realizar una oferta pública inicial de acciones fue Medica Sur -Medica-, al colocar en Bolsa el 10 de marzo de 1994, \$ 33 millones de pesos equivalentes al 30% de su capital social.

#### **3.8.3.1.1.3 Definición**

En el MMEX se colocan y negocian títulos accionarios emitidos por empresas mexicanas que cumplan con los requisitos establecidos por la Ley, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores -CNBV-, y la BMV, y cuyo capital contable sea mayor a 20 millones de pesos. Las acciones son operadas a través del sistema electrónico BMV-SENTRA Capitales y bajo la modalidad de negociación continua. En este mercado participan todas las casas de bolsa autorizadas para operar en la BMV, y los títulos en él negociados pueden ser adquiridos por inversionistas en general.

El propósito del MMEX es ofrecer recursos a las empresas para que puedan satisfacer necesidades de capital para la realización de proyectos de largo plazo y reducir el costo de financiamiento.

#### **3.8.3.1.1.4 Participantes**

El proceso de emisión, colocación e intercambio de valores en el mercado bursátil se realiza a través de la intervención de emisores, casas de bolsa e inversionistas.

**Emisores:** Son las entidades o empresas que, cumpliendo con las disposiciones vigentes y siendo representadas por una casa de bolsa, ofrecen valores al público inversionista en el mercado mexicano de valores.

**Casas de Bolsa:** Actúan como intermediarios en el mercado bursátil y se ocupan de las siguientes funciones: Brindar asesoría a las empresas en la colocación de valores, y a los inversionistas en la constitución de sus carteras, realizar operaciones de compra venta de valores; recibir fondos por concepto de operaciones con valores, y participar, por medio de sus operadores, en la negociación de valores en la BMV.

**Inversionistas:** Son las personas físicas o morales, nacionales o extranjeras que, a través de una casa de bolsa, compran y venden valores listados en la BMV.

#### **3.8.3.1.1.5 Requisitos de Inscripción y Mantenimiento**

Los requisitos de inscripción que deben cumplir las empresas en el MMEX, están establecidos en la circular 11-22 de la CNBV, a decir:

#### **Requisitos de Inscripción:**

Historial de operación de por lo menos tres años, salvo en los casos de empresas controladoras, cuyas principales subsidiarias cumplan con este requisito. Tratándose de sociedades de nueva creación, por fusión o escisión, este requisito deberá acreditarse respecto de las sociedades fusionadas o la sociedad escidente, según corresponda.

Contar como mínimo con un capital contable de \$20 millones de pesos.

La sumatoria de resultados de los últimos tres ejercicios sociales, arroje utilidades. Cuando en opinión de la BMV se trate de sociedades con potencial de crecimiento, se podrán autorizar excepciones.

La oferta pública de suscripción o venta de acciones comprenda por lo menos el 30% del capital pagado de la sociedad, después de la colocación, y

Que se alcance un mínimo de 100 accionistas una vez hecha la colocación, cuya inversión individual sea diversificada respecto del monto total de la oferta.

#### **Requisitos de Mantenimiento:**

Que la emisora cuente como mínimo con un capital contable de \$10 millones, de acuerdo a la información financiera dictaminada de su último ejercicio social.

Que las acciones distribuidas entre el público inversionista sean representativas por lo menos del 20% del capital social pagado de la sociedad, y

Que exista un mínimo de 50 inversionistas, cuya inversión individual sea diversificada.

#### **3.8.3.1.1.6 Información Requerida**

Las empresas interesadas en inscribirse en el MMEX deberán presentar una solicitud a la CNBV para obtener la inscripción de sus acciones en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, y otra solicitud para el listado de dichas acciones en la BMV. La información que deberá contener la solicitud de inscripción se refiere a los siguientes aspectos:

1. Características del capital social, en particular, de su composición antes y después de realizarse la colocación de acciones.
2. Características de la oferta pública, definiendo si es primaria o secundaria, y especificando número de acciones, valor nominal, series y porcentajes que representan.
3. Información de carácter legal, incluidos los estatutos que rigen a la emisora y el acta de asamblea de accionistas que autoriza la emisión.
4. Información técnico-económica, definiendo el giro o actividad de la empresa y cifras acerca de su capacidad instalada y utilizada, así como la participación que tiene en los mercados, entre otras.

5. Información financiera, con estados financieros dictaminados y proyecciones financieras, en ambos casos por lapsos de tres meses.
6. Información complementaria, es decir, datos generales de los consejeros y funcionarios de la empresa, el prospecto de colocación y estadísticas sobre los derechos decretados en los tres últimos años.

### **3.8.3.2 Lo que Debe Hacerse antes de Solicitar un Crédito**

En México, tradicionalmente las micro y pequeñas empresas obtenían créditos en función de las buenas relaciones de sus dueños con los banqueros, mediante la hipoteca de alguna de sus propiedades, o simplemente por el aval que significaba la antigüedad de la empresa y la reputación de la familia. Este esquema de relación empresa-familia-bancos-instituciones financieras, que aún es de mucha ayuda para la consecución de financiamientos, tiende a desaparecer debido a que carece de una base profesional que disminuya el riesgo de los créditos, y que es fundamental para que los acreedores aseguren el pago de los mismos.

La profesionalización de las empresas empieza por la constitución Jurídico-Legal de las mismas, que en el caso de las empresas medianas y grandes está en relación con la constitución de la empresa en sociedad mercantil, en forma de sociedad anónima, sociedad civil y sociedad de responsabilidad limitada, entre las más comunes y utilizadas. Esta forma de constitución ofrece el beneficio a los inversionistas de que el riesgo está en función de las aportaciones que se hagan a la sociedad, y que a partir de mayo de 1992, este tipo de sociedad se puede constituir por dos socios y con una aportación de capital de 50 mil pesos como mínimo.

Asimismo, este tipo de sociedades ofrece más garantías a los bancos y acreedores para la adjudicación de los créditos, puesto que se considera la cuantía del capital social de la empresa, y a que son más profesionales en la elaboración de su contabilidad y de los estados financieros que soportarán la petición de los créditos.

Los micro y pequeños empresarios, que en su mayoría están legalmente constituidos bajo el régimen fiscal de Persona Física con Actividad Empresarial, como la más importante, teniéndose también los causantes menores -en vías de extinción-, los arrendatarios y los que cobran por honorarios, están en desventaja puesto que esta forma jurídica implica que todo el riesgo y la responsabilidad de la actividad recae sobre el propio micro y pequeño empresario, y puede poner en riesgo el total de su patrimonio -casa, terreno, auto, ...-.

Este riesgo y responsabilidad personales los toman los banqueros como una barrera para la adjudicación de créditos, en virtud de que solamente una persona y no una sociedad respaldan el otorgamiento de los financiamientos.

En estas condiciones, los pequeños empresarios, cuando se deciden a solicitar un crédito, ya sea para crecer, o para enfrentar problemas de liquidez o cualquier otro, requieren antes de acudir al banco o acreedor a solicitar el préstamo, de la elaboración de un pequeño proyecto escrito, pensando en aportarle al banquero los mayores y mejores datos de su empresa, con el fin de "vender" su proyecto, buscando que su empresa sea atractiva para el banco. En dicho proyecto, el pequeño empresario debe incluir lo siguiente:

- Datos generales del empresario
- Antigüedad de la actividad empresarial
- Detalle de la actividad empresarial
- Mercado y clientes que se atienden
- Forma como se recupera la vendido
- Datos sobre costos, precios de venta, gastos y utilidades
- Explicación del porque y para que se quiere el crédito, y como se reflejará este dinero en la marcha de la empresa.

Para las medianas y grandes empresas, los puntos anteriores se reflejan en la elaboración correcta de los estados financieros, los que soportarán la solicitud de los créditos. Los micro y pequeños empresarios, dentro de la profesionalización de su empresa, deberán de conocer los diferentes aspectos de la misma, que aunque informalmente los conocen, requieren establecer por escrito los diferentes costos y gastos en los que incurrir, los precios de venta que éstos costos y gastos permiten establecer, la posible reposición de maquinaria, equipo de transporte y otros aspectos necesarios para la marcha de la empresa.

En suma, el micro y pequeño empresario debe de elaborar una especie de contabilidad simplificada que represente el estado actual y la marcha de la empresa.

Desafortunadamente, la elaboración de la información anterior requiere de personal capacitado, de contratación de personal exterior, y sobre todo, de la elaboración y registro de todas las operaciones de la empresa, que en el caso de los micro y pequeños empresarios, son actividades que representan un costo extra que en ocasiones no se puede satisfacer, y tiempo que debe dedicarse a producir, comercializar, cobrar, reparar, controlar, etc.

Convencidos de la situación de los micro y pequeños empresarios, la banca de desarrollo y el Sistema Financiero Mexicano, ofrecen una serie de alternativas para ayudar a este tipo de empresarios en la consecución de créditos.

### **3.8.3.3 Elección del Crédito Adecuado para su Empresa**

Una vez elaborada la contabilidad simplificada, o los estados financieros, según se trate de empresas micro, o pequeñas y medianas, que exhiben a la empresa tal cual es; como resultado de la elaboración anterior, es necesario determinar las funciones en las que se tienen problemas y que requieren de financiamiento para su solución. La identificación de los problemas en la empresa son el medio por el cual se identifican los tipos de crédito que se deben solicitar, y cuyo monto y duración están en función de la aplicación de los mismos de forma específica.

La devaluación del peso mexicano de diciembre de 1994 acentuó la crisis por la que nuestro país ha atravesado en los últimos años, originando en las instituciones bancarias un incremento considerable en la cartera vencida, al igual que en la banca de desarrollo, específicamente NAFIN, que han reducido la asignación de crédito, han aumentado las garantías que debe presentar el solicitante, y han aumentado el costo del crédito con el fin de desestimular los financiamientos.

En el caso de la banca comercial, ésta otorga créditos a un costo de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio -TIIE-, CETES a 28 días, o la tasa de los pagarés a 28 días, la que resulte más elevada, más 13 puntos negociables según monto y plazo, y según se trate de una empresa pequeña o grande -la grande obtendrá mejores tasas puesto que ofrece mayores garantías-.

En el caso de la banca de desarrollo -NAFIN-, ésta otorga financiamientos a través de la banca comercial, y últimamente ha restringido la asignación de los mismos solamente para apoyar los proyectos de inversión de las empresas micro y pequeñas del sector manufacturero, y de las actividades del sector servicios directamente proveedoras de la industria, que tengan como objetivo modernizar y eficientar la planta productiva, sin descuidar el impacto que las mismas tengan en el medio ambiente. Este es el llamado PROMIN, programa único de financiamiento a la modernización industrial.

Sin descuidar su intervención en las uniones de crédito, en algunos fideicomisos, arrendadoras financieras y en entidades de fomento, NAFIN cobra en el programa denominado PROMIN, una tasa Nafin, que se determina mensualmente. Para algunos intermediarios, la fijación del costo está en función de la TIE a 28 días más algunos puntos (entre 6 y 8), dependiendo del tipo de empresa y de las garantías que se ofrezcan.

En estas condiciones, tanto para acudir a la banca comercial o a la banca de desarrollo, es necesario establecer si el financiamiento es para:

1. **Capital de Trabajo:** Adquisición de materia prima, pago de salarios y sueldos, y otros gastos propios del giro.
2. **Refaccionario:** Compra o arrendamiento financiero de maquinaria, equipo y local, así como modificación de instalaciones.
3. **Crédito para reestructuración de Pasivos.**

Por su parte, el Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial - PROMIN-, auspiciado por NAFIN, otorga los siguientes plazos máximos y montos de financiamiento:

- a. Tradicional. 20 años como máximo, con período de gracia.
- b. A Valor Presente. 5 años sin período de gracia.

La gracia se establecerá de acuerdo al proyecto.  
Las condiciones definitivas dependerán de la capacidad de pago de la empresa.

**Montos Máximos de Endeudamiento:**

<b>Empresa</b>	<b>Monto (miles de \$)</b>
Micro	1,200
Pequeña	12,000
Mediana	26,000

Las entidades de fomento otorgan recursos hasta por \$ 850 mil pesos. El monto dependerá de la capacidad de pago de la empresa.

### **3.8.3.4 Normas Básicas de los Financiamientos**

Es necesario fijar el objetivo o la utilización precisa de los créditos, para optar por pasivos a corto o largo plazo. Asimismo, es recomendable tomar nota de lo siguiente:

1. Una inversión a largo plazo debe ser financiada con recursos provenientes de créditos a largo plazo o de capital propio. Nunca debe ser financiado un proyecto a largo plazo con recursos circulantes.
2. La carga financiera que genere la fuente de financiamiento -amortización de capital más intereses-, siempre debe ser menor a los recursos producidos por el proyecto. Dichos recursos adicionales deberán generarse por un plazo superior al del crédito, y cuando menos con la misma periodicidad que éste, cuando esté vigente.
3. Todo proyecto de inversión, así como el costo de las distintas fuentes de recursos, debe ser analizado por medio de técnicas que incorporen el valor presente del dinero.
4. Crear y mantener una estructura financiera sana, es decir, procurar que la inclusión de los nuevos pasivos a la empresa, guarde relación con los valores y forma de pensar de los accionistas acerca del riesgo, y que no disminuya el valor de la empresa para ellos. Simular cual es el impacto sobre el costo de capital y sobre el rendimiento sobre el capital contable.

### **3.8.3.5 Contenido de un Plan Financiero**

Un plan financiero para una gran empresa es un documento muy extenso. El plan para una empresa pequeña tiene los mismos elementos pero menos detalle y documentación. En los negocios pequeños, recientes, el plan financiero puede estar totalmente en la cabeza del directivo financiero, del dueño(a), o del responsable. Sin embargo, los elementos básicos de los planes serán similares para empresas de cualquier tamaño.

#### **a.) Estados Financieros Pro-forma**

El plan presentará estados de posición financiera -balances-, estados de resultados, y otros estados financieros pro-forma, es decir previstos, -dependiendo de la naturaleza y operación de la empresa-, describiendo las fuentes y los empleos de tesorería.

#### **b.) Inversiones de Capital y Estrategias de Negocio**

El plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías -inversión por reemplazo, por expansión, por nuevos productos, por inversiones obligadas, etc.-, y por división o línea de negocio. Deberá de contener una descripción del porque se necesitan esas cantidades, y también de las estrategias de negocio a emplear para alcanzar los objetivos financieros. Las descripciones podrán cubrir áreas tales como esfuerzo en investigación y desarrollo, pasos a seguir para incrementar la productividad, diseño y comercialización de nuevos productos, estrategias de precios, etc. Descripciones que recogen por escrito el resultado final de las discusiones y negociaciones entre los directivos, la dirección y los propietarios, e involucra a los interesados a formar parte activa dentro del plan.

### c.) Financiación Planeada

La mayoría de los planes contienen un resumen de la financiación planeada, junto con una descripción de los puntos importantes. La complejidad e importancia de los planes financieros varía enormemente de empresa a empresa. Una empresa con oportunidades limitadas de inversión, amplio flujo de efectivo de operación, y una razón moderada de pago de dividendos, acumula una considerable "flexibilidad financiera", en forma de activos líquidos y capacidad de endeudamiento sin utilizar. La vida es relativamente fácil para los directivos y propietarios de tales empresas puesto que sus planes financieros son rutinarios.

#### **3.8.3.5.1 Requisitos para una Planificación Efectiva**

##### 1.- Previsión

Se requiere capacidad para prever de forma precisa y congruente. Una precisión perfecta, o por lo menos buena, puede no ser fácil de obtener; si lo fuera, la necesidad de planificación sería mucho menor. De todas formas, la empresa debe hacerlo lo mejor que pueda.

Una planificación efectiva requiere procedimientos administrativos para garantizar que la información y los conocimientos fundamentales no se pasen por alto, incluso si se topa con el inconveniente de que están dispersos por toda la empresa. La incongruencia de las previsiones es un posible problema, porque los planificadores trabajan con información que proviene de muchas fuentes; las ventas previstas pueden ser la suma de previsiones separadas hechas por los directivos de diversas unidades de negocio. Al dejarles hacer lo que quieran, estos directivos pueden elaborar diferentes hipótesis sobre la inflación, el crecimiento de la economía, la disponibilidad de materias primas, etc. Conseguir congruencia es particularmente difícil en las empresas integradas verticalmente, donde la materia prima de una unidad de negocio es el producto de otra.

##### 2.- Decisión sobre el Plan Financiero Óptimo

Al final, el directivo financiero tiene que ser capaz de juzgar que plan es el mejor. Al comentar que la culminación de todo este proceso es la elección de el mejor plan, quiere decir esto que el objetivo de la planificación financiera de tipo estratégico, es el de elevar, tanto como sea posible, el valor de la empresa; valor medido por la magnitud del capital contable, por el valor de los activos o inversión total, por el precio de mercado de las acciones representativas del capital social, por el descuento-en base al costo de capital-, de los beneficios esperados, entre otros. En todos los casos es necesario tomar en consideración el riesgo, que estará presente en la volatilidad de los flujos de efectivo, lo que puede conducir a la bancarota, (23).

#### **3.8.3.5.2 Riesgo Sistemático**

La planeación financiera vista a la luz de la planeación estratégica, tiene como esencia el anticiparse a la incertidumbre que representa el mundo real de los negocios ( horizontes económicos indeterminados, información imperfecta, costos de transacción, entre otros ), y que conforman el llamado riesgo sistemático al que todas las empresas están expuestas, y que no se puede eliminar mediante diversificación. Una correcta planeación financiera estratégica identifica por adelantado las decisiones óptimas que eleven el valor de la empresa y el beneficio de los propietarios o accionistas, (24).

### **3.3.4 Empresas Familiares**

Debido a que la empresa familiar representa la mayoría de las empresas pequeñas y medianas en nuestro país, alrededor del 70% según Salvador García Liñán -Instituto Mexicano de la Pequeña y Mediana Empresa, S.C.-, su importancia es enorme desde el punto de vista empresarial, no sólo porque se perpetúa la unión familiar mediante el nepotismo, lo que asegura la supervivencia de la familia y de la empresa.

La opinión popular es que cuando una familia y una empresa están entrelazadas, generalmente la empresa es menos eficiente. Pero un examen cuidadoso sugiere que esta creencia puede carecer de fundamento. Ignora el hecho de que una práctica administrativa eficiente está fundada en el entendimiento de todas las relaciones humanas y como afectan una organización, y no sobre una negación de las mismas. En donde esté presente tal entendimiento, la empresa familiar generalmente ha evolucionado los procedimientos y tradiciones de la organización, que casi son leyes, y ha capitalizado sobre estos aspectos de las relaciones que son de un valor directo para los intereses a largo plazo de la compañía y de la familia.

El éxito de muchas empresas familiares indica que la ignorancia de las relaciones involucradas y no la participación familiar es un factor clave en el éxito o fracaso de dichas empresas. Entendiendo la contribución que pueda hacer una familia a las fuerzas de la empresa a largo plazo, analizando las debilidades involucradas, e implementando restricciones para controlar dichos problemas, son aspectos que exigen la atención de la gerencia en una empresa familiar, (25).



## **CAPITULO CUATRO**

### **LA FUNCION FINANCIERA, IDENTIFICACION MEDIANTE EL ENFOQUE SISTEMICO, DE SUS RELACIONES CON LAS DEMAS FUNCIONES DE LA EMPRESA Y CON EL ENTORNO.**

En el capítulo dos se describió el estado necesario del Sistema Financiero Mexicano, resaltando las funciones de los participantes en el mismo y las ventajas y problemas que el empresario o director de empresa debe conocer y afrontar para lograr el mayor provecho del sistema y obtener los objetivos predeterminados.

Una vez conocidas las ventajas, problemas y obligaciones que el Sistema Financiero Mexicano ofrece, limita y obliga, el responsable de las decisiones financieras, en cualquier tipo de empresa, requiere de un sistema de información, comunicación, planeación y control dentro de la empresa para el buen desempeño de su labor y establecer relaciones con el sistema financiero, y consecuentemente para mejorar el beneficio de todos aquellos que dependen de la empresa.

En este capítulo se describen, desde un punto de vista sistémico, las relaciones que tiene la función financiera con las demás funciones de la empresa, y con el entorno -sistema financiero-, considerando que este tipo de relaciones significan por sí solas, un sistema de información y control para el buen manejo de la empresa.

#### **4.1 MARCO TEÓRICO.**

La "Oficina del futuro" está todavía dentro del ámbito de la especulación, pero la organización del futuro se está haciendo realidad rápidamente -una estructura en la cual la información sirve como eje y es el soporte estructural central-.

En los últimos años y como producto de la competencia por los mercados, las organizaciones multinacionales han cambiado sus ideas sobre donde radica la ventaja competitiva. Pensaban que su recurso máspreciado era el capital y que la tarea primordial de la administración era asignarlo en la forma más productiva. Ahora se han convencido de que su recurso máspreciado es el conocimiento, y que la tarea primordial de la administración es garantizar que su conocimiento sea generado tan ampliamente y usado tan eficientemente como sea posible.

El esquema de organización de un sistema basado en la información puede parecer perfectamente convencional. Sin embargo, una organización de ese tipo se comporta de una manera muy diferente y exige un comportamiento diferente de sus miembros. La estructura basada en la información es plana, con muchos menos niveles de administración que los que requieren las convencionales. De lo anterior se deduce que dichos niveles no eran niveles de autoridad o de adopción de decisiones, o incluso de supervisión. Eran relevadores para la información, con una función semejante a la de las baterías en el cable del teléfono, que reúnen, amplifican, envasan nuevamente y envían la información -tareas todas que un impersonal sistema de información puede hacer mucho mejor-.

Esto concierne en especial a los niveles de administración que más que hacer, coordinan -jefes de grupo, o asistentes, o gerentes regionales de ventas-, pero dichos niveles de administración, tal como se mantienen en las organizaciones basadas en la información, se enfrentan con mucho mayor trabajo, mucho más exigentes y de mucha mayor responsabilidad. Esto ocurre especialmente con respecto al supervisor de primer nivel en una planta automatizada.

La estructura basada en la información hace irrelevante el famoso principio del espacio de control, según el cual el número de subordinados que pueden informar a un superior es estrictamente limitado, siendo el límite máximo de cinco a seis.

Poco a poco ocupa su lugar un nuevo principio -espacio de comunicaciones-, en el que el número de personas que presentan sus informes a un jefe es limitado únicamente por la disposición de los subordinados a asumir la responsabilidad por sus propias comunicaciones y relaciones, hacia arriba, hacia abajo y hacia los costados. Un sistema de información proporciona lo anterior en profundidad, a mayor velocidad y con mayor certeza de lo que se logra con las presentaciones de informes a un jefe.

La organización basada en la información no requiere en realidad una tecnología de información avanzada. Todo lo que requiere es la disposición para preguntar ¿Quién requiere qué información, cuándo y dónde ?.

Pero cuando una compañía edifica su organización en torno de la moderna tecnología de la información, debe formularse las preguntas anteriores, y entonces las posiciones y los estratos administrativos cuya principal obligación ha sido informar y no hacer, pueden ser suprimidos.

No obstante, al mismo tiempo la estructura basada en la información permite, y de hecho a menudo exige, mucho más " solistas" con muchas y diversas especializaciones en todas las áreas, desde técnicos e investigadores hasta profesionales de servicio que se ocupen de grupos especiales de clientes.

El sistema basado en la información también permite mucha mayor diversidad. Hace posible, por ejemplo, tener dentro de la misma estructura corporativa unidades puramente administrativas, encargadas de hacer obsoleto lo que existe y crear algo diferente para el futuro.

La organización tradicional se funda básicamente en la autoridad de mando; el flujo es de arriba hacia abajo. La organización basada en la información se funda en la responsabilidad, en la que el flujo es circular desde el fondo hacia arriba y luego hacia abajo nuevamente. Por lo tanto, el sistema basado en la información puede funcionar sólo si cada individuo y cada unidad acepta la responsabilidad; para sus objetivos y sus prioridades, para sus relaciones y para sus comunicaciones.

Cada uno debe preguntar:  
¿ Qué espera de mí la compañía y de qué me hace responsable en términos de rendimiento y aportes ? , ¿ Quién en la organización debe conocer y entender lo que estoy tratando de hacer de modo que tanto ellos como yo podamos hacer el trabajo ? , ¿ De quién dependo en la organización y para qué información, conocimiento o tarea especializada ? , ¿ A quién debo apoyar y en quién a mi vez, buscaré apoyo ? .

La organización convencional de la empresa surgió del modelo de las fuerzas armadas, mientras que el sistema basado en la información se acerca mucho más a la orquesta sinfónica. Todos los instrumentos tocan lo mismo, pero cada uno toca una parte diferente. De ahí que la organización basada en la información requiera una gran autodisciplina. Esto a su vez hace posible decisiones rápidas y respuestas veloces, permite crear una gran flexibilidad y al mismo tiempo considerable diversidad.

Estas ventajas podrán obtenerse solamente si hay entendimiento, valores compartidos, y por sobre todo, mucho respeto.

En otras palabras, lo que la organización basada en la información requiere es una dirigencia que respete el rendimiento pero que exija autodisciplina y una responsabilidad ascendente desde el superior de primera línea hasta el nivel más alto de la administración.

Estos comentarios, debidos a Peter F. Drucker (1), reafirman la utilización del enfoque sistémico para la implantación de un sistema de información y control que ayude a la empresa a facilitar la toma de decisiones, el control de la empresa y consecuentemente a mantener o aumentar su posición competitiva.

#### **4.1.1 Importancia del Análisis Sistémico**

El análisis sistémico, que entre otras, tiene la capacidad de aportar ricas bases conceptuales, es muy útil debido a su tendencia a estudiar los sistemas como una entidad, más que como un conglomerado de partes (2). Lo anterior es congruente con las tendencias científicas actuales de no aislar fenómenos en contextos estrechos, sino de examinar la interacción entre fenómenos, y así estudiar cada vez mayores partes del universo. Además, en el caso de las organizaciones, trata de lograr una vista global, es decir, considera el sistema en su totalidad, para que después de haberla concebido como un sistema, proceder a problemas específicos.

De acuerdo con el profesor R. Ackoff, el enfoque sistémico mira los problemas de los sistemas como un todo, se interesa por el desempeño total del sistema, ya que aún cuando sólo se presentan cambios en algunas de sus partes, existen ciertas propiedades que únicamente pueden tratarse desde un punto de vista holístico, que de acuerdo con el sistema filosófico Holismo, enfatiza que los elementos de una unidad orgánica están condicionados por la totalidad, como ésta lo está por los elementos. Por ello favorece la integración, la conexión y la unidad sobre la separación y la heterogeneidad de los elementos.(3)

El desarrollo del presente trabajo requiere considerar a un sistema como un agregado definido de pensamientos, conceptos, juicios, relaciones matemáticas y conectivos lógicos, cuya unidad e integridad están condicionadas por las interrelaciones con las propiedades, lazos y nexos del objeto inicial; esto hace que la noción sistema, expresada con la ayuda de signos, oraciones de lenguaje naturales, medios materiales y construcciones técnicas, no sean sino una representación del objeto de estudio, (4).

#### **4.1.2 Teoría General de Sistemas y el Movimiento Contingente**

El movimiento contingente (1959-1970), pretende buscar la congruencia entre la organización, su medio ambiente y entre sus subsistemas. Los puntos de vista de contingencia están dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas.

Los problemas básicos característicos de esta etapa fueron: La incertidumbre en el comportamiento de los mercados, gran avance tecnológico y creciente internacionalización del capital, así como una mayor complejidad en la estructura de las grandes organizaciones.

El enfoque de sistema cerrado altamente estructurado ya no es adecuado para incorporar los nuevos planteamientos teóricos; se empieza a considerar a la organización como un sistema abierto en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. Los autores representativos del movimiento contingente son Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker, Emery y Trist, Herzberg, Likert, entre otros. (5).

En esta etapa se desarrolla la teoría racional de decisiones. Existe interés en explicar la relación entre organización y contexto a partir del análisis de elementos fundamentales como tecnología y estructura y se pretende explicar y resolver los efectos negativos en el trabajo como resultado de la automatización.

La Teoría General de los Sistemas se desarrolla básicamente en los años cincuentas, a partir de la propuesta de L. Von Bertalanffy. Es una creencia general que existe una teoría de sistemas como cuerpo teórico homogéneo, y que lo que se ha aplicado a la organización, después de la Segunda Guerra Mundial es el enfoque de sistemas: Su filosofía inherente. Luis Montaña, (6); señala que no existe un único planteamiento sistémico; los discursos mecánico y dinámico, simple y complejo, organicista y mecanicista no siempre se corresponden y sus traslados y traslapes no siempre resultan coherentes a pesar de ser interpretables con la cuña del empirismo.

El enfoque de sistemas se genera a partir de la necesidad de resolver problemas tácticos específicos después de la Segunda Guerra Mundial y es la idea más generalizada de sistema, frecuentemente confundida con la propuesta de Bertalanffy. La resolución de problemas y la toma de decisiones se caracterizan por la racionalidad medios-fines, haciendo énfasis en los primeros e ignorando los segundos.

Lawrence y Lorsch -citados en Montaña, 1991,(7)-, quienes propusieron el nombre de Contingencia al movimiento, se basan en el modelo cibemético, como puede verse:

Hemos encontrado que el estado de diferenciación en la organización eficiente era consistente con la diversidad de las partes en el ambiente, mientras que el estado de integración alcanzado era consistente con las demandas ambientales de interdependencia.

Entre más diferenciada una organización resulta más difícil lograr la integración. Para solventar este problema, la organización eficiente debe disponer de mecanismos integrativos consistentes con la diversidad del ambiente, y entre más diverso sea el ambiente, y más diferenciada la organización, más elaborados deberán ser los mecanismos de integración.

Según Montaña, la teoría de la organización promueve la teoría de la separación organización-sociedad, a pesar de considerar el medio ambiente, cerrándose a la historia, al conflicto y a la sociedad, en un intento de explicar al individuo organizado al margen de sus referencias básicas. Morin cuestiona el concepto de totalidad y pone fin a la idea de orden sistémico, sustituyéndolo por el paradigma organizacional que implica necesariamente la idea de orden/desorden.(8).

De lo anterior, se desprende que el orden organizacional no sólo requiere del orden social, sino exige el estudio de sus especificidades; es en este ámbito donde el fenómeno organizacional requiere ser interpretado.

#### **4.1.3 Definición de Organización**

El objeto de estudio son las organizaciones, entendidas como negociaciones mercantiles o sociedades mercantiles -Derecho Corporativo-, comúnmente llamadas empresas. Legalmente no existe el concepto de empresa, éste es un concepto de carácter económico, relacionado con organizaciones que utilizan recursos económicos -dinero-, humanos y administrativos para conseguir un objetivo; objetivo que en el caso de las empresas del sector privado, generalmente se asocia a la consecución de un beneficio económico, beneficio que se debe obtener como resultado de satisfacer una demanda derivada de una necesidad, y aún, de un deseo del consumidor.

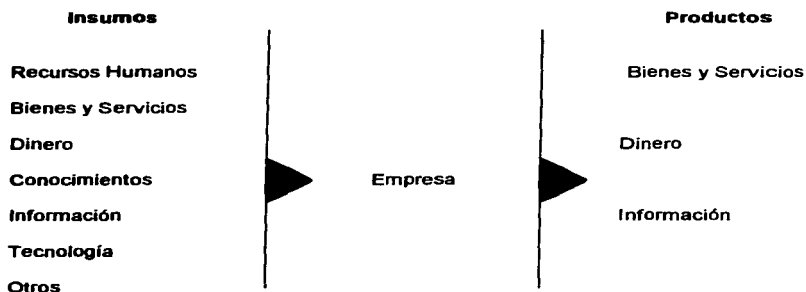
Por su parte, el Código de Comercio y Leyes Complementarias (9), establece la formas legales en las que pueden operar las sociedades mercantiles -Ley General de Sociedades Mercantiles-, entre las que destacan la sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones, y sociedad cooperativa.

Sin embargo no se debe olvidar a un gran número de microempresas cuya operación legal está basada en alguna otra figura - contribuyentes menores, persona física con actividad empresarial-, y que por su cantidad e importancia requieren un estudio aparte.

Cabe mencionar que el presente estudio enfatiza a las organizaciones -empresas-, del sector privado, y en su caso del sector público, cuya actividad se lleva a cabo en un mercado denominado de competencia perfecta, no entrando en polémica si este tipo de mercado existe o no, pero sí reconociendo que existe la competencia, uno de los factores que sustentan la economía de mercado, y cuya posición competitiva -de las empresas-, es el punto neurálgico del presente trabajo.

#### **4.1.4 La Organización como Sistema Abierto**

Ackoff define a una organización como un sistema con algún propósito, y cuyas partes tienen sus propios propósitos. Esta definición de organización conduce a considerarla como un sistema abierto que tiene interacción con su entorno; interacción que le permite recibir insumos del exterior y transformarlos, para después regresarlos en forma de productos o servicios al entorno, tratando de mantener un equilibrio dinámico, mientras sea capaz de satisfacer las necesidades del consumidor y recibir por ello una retribución o compensación económica, (10).



#### **4.2 PAPEL DE LOS PARADIGMAS COMO FORMAS EPISTEMOLÓGICAS**

La concepción anterior de la organización, como un sistema abierto que transforma insumos en productos, ha sido vista con diferentes paradigmas a lo largo del tiempo, es así que la visión o paradigma original que se tenía de las organizaciones, como las visualizaban los teóricos de la administración, consistía en relacionar el producto o servicio con el mercado, no analizando las demás e importantes variables del entorno y aún las propias, lo que originaba fijar los objetivos básicos a largo plazo, y los cursos de acción de acuerdo con este largo plazo. (Gelman, O. y García, J.I., 1988), (11).

Sin embargo, este planteamiento o paradigma resultaba muy estrecho, porque a medida que las condiciones ambientales cambian -económicas, demográficas, nivel de vida, etc...-, y el crecimiento masivo en tamaño y complejidad de los negocios, hace necesario el uso de estrategia y de un paradigma que contemple el trabajo empresarial de la organización, el crecimiento y el desarrollo y utilización de una estrategia que guíe las operaciones de la organización.

De acuerdo con el planteamiento anterior, el enfoque sistémico ayuda en la elaboración de una descripción de las relaciones dentro y fuera de la empresa, que permitan desarrollar, como consecuencia de su aplicación, un modelo de administración o dirección estratégica, fundamentalmente de carácter financiero.

Desde el punto de vista sistémico, un paradigma es una forma epistemológica, es decir, es el medio principal del proceso cognoscitivo, cuyo papel en la primera fase de observación consiste en distinguir la cosa de interés u objeto focal, e identificar sus características relevantes para formar imágenes (12). También se le considera como un patrón que determina la visión de la realidad, o como la estructura de razonamiento (13).

Por su parte M. Maruyama (14), define el concepto de paradigma como el medio que determina una estructura de razonamiento, la cual varía de disciplina a disciplina, de profesión a profesión, de cultura a cultura, y algunas veces, de individuo a individuo. Este razonamiento es el que justifica, indirectamente, la labor de los teóricos y consultores de empresas, los que generalmente carecen de bases metodológicas y elaboran sus diagnósticos solamente en base a su experiencia en esta disciplina.

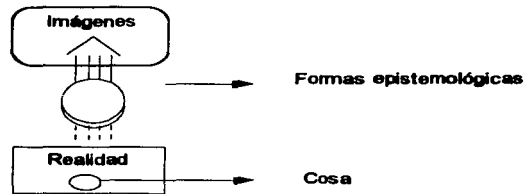


Figura 4.1 Esquema de la fase de observación.

Una vez que el paradigma o forma epistemológica, ha permitido distinguir la cosa de interés o parte sustancial de la realidad, es necesario representarla mediante un constructo, que siendo el ente responsable por el comportamiento empírico registrado en la imagen de una cosa u objeto focal de la realidad, permite la representación de la misma, y que de acuerdo con Margenau -en el libro: La Realidad Física-, lo toma como el medio por el cual las cosas adquieren existencia real.

#### **4.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA**

Sin dejar de considerar la importancia de las definiciones descriptivas tradicionales, de lo que es una empresa o sistema, se elige un proceso explícito de su conceptualización, el cual requiere dos tipos básicos de procedimientos de construcción sistémica, (15) :

- Por composición
- Por descomposición

Ambos son parciales y complementarios y producen dos tipos de representaciones sistémicas: Compuesta e integral. Asimismo, el concepto de sistema general se determina como un constructo que se obtiene con la composición de ambas representaciones.

#### **4.3.1 Construcción por Composición**

En este procedimiento se parte de los intentos iniciales de definir sistema, correspondiente a las primeras etapas de elaboración del concepto, cuando se empieza a comprender que el conjunto de elementos seleccionados, se encuentra organizado e interconectado en cierta totalidad gobernada por leyes comunes, (16).

En la segunda etapa, la construcción del concepto consiste en el intento de deducir las propiedades del sistema mediante el estudio de sus componentes básicos, los que se clasifican y después se encuentra el tipo de relaciones que las vinculan. Con este procedimiento, que parte del elemento y busca llegar al sistema, se corre el riesgo de no comprender la naturaleza integral del mismo, esto es, de aquellos aspectos estipulados por el papel que juega en un sistema mayor denominado suprasistema.

#### **4.3.2 Construcción por Descomposición**

Este tipo de procedimiento se aproxima más al espíritu sistémico; corresponde a un movimiento cognoscitivo opuesto a la construcción anterior; en este caso, se parte del sistema hacia sus componentes, y constituye una forma típica de enfoque integral. El procedimiento se basa en la descomposición funcional, que consiste en desmembrar el sistema en subsistemas, cuyas funciones y propiedades aseguren las del sistema en su conjunto mediante una organización adecuada. (Gelman, O. y García, J.I., 1988), (17).

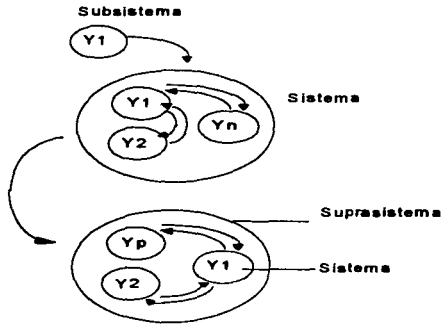
Es necesario comentar que las organizaciones tienen una serie de funciones, que en su conjunto o como resultado de la sinergia de las mismas se obtiene, o por lo menos se trata de obtener, el objetivo previamente fijado. Una de las funciones, objeto del presente trabajo, es la función financiera analizada desde el punto de vista estratégico.

Mediante el enfoque sistémico, y utilizando el proceso de construcción por descomposición - figura 4.2-, se puede observar que la función financiera es parte de la estructura funcional del sistema -organización-, y que se presenta como un agregado de subsistemas interconectados, de tal forma que se asegure el funcionamiento del sistema, y que por medio del cual, se busca alcanzar ciertos objetivos dentro del suprasistema.

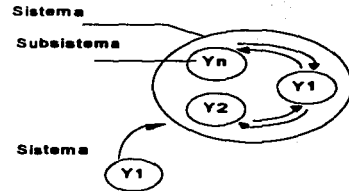
A su vez, el suprasistema, mediante una estructura externa, se relaciona con otros suprasistemas de su mismo nivel -organizaciones-, y así se establece el papel que el sistema u organización juega en el suprasistema o mercado de competencia de las organizaciones, y que se logra definiendo los objetivos y las funciones a desarrollar; funciones y objetivos que en última instancia dependen de la sociedad o medio ambiente, que al adquirir sus productos o servicios "aceptan" a las organizaciones, y constituye la culminación y el inicio del ciclo económico de las empresas.

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

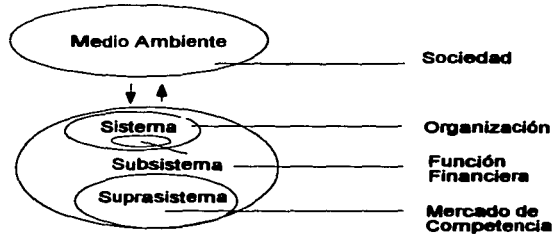




Proceso de construcción por composición; de los componentes hacia el sistema.



Proceso de construcción por descomposición del sistema hacia sus componentes.



Representación de las relaciones entre el suprasistema, sistemas, subsistemas y el medio ambiente.

Figura 4.2 Procesos de construcción sistémica.

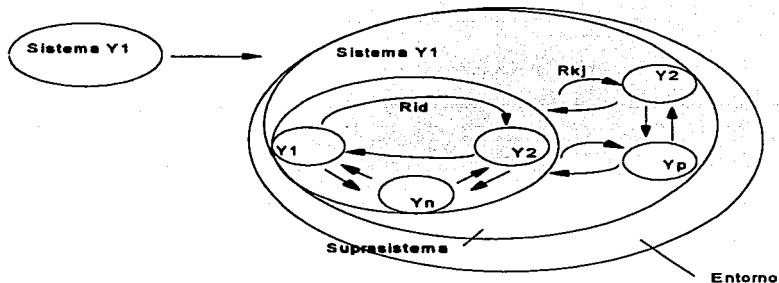


Figura 4.3 Conceptualización del sistema, con sus partes y su entorno; construcción por descomposición.

Como se anotó anteriormente, se conceptualiza a la organización como un sistema constituido por subsistemas y formando parte de un suprasistema en presencia de un entorno, conceptualización que se basa en los procesos de construcción sistémica.

En la figura 4.3, se muestra este tipo de constructos, donde Y1 representa al sistema visto como un todo y que al considerarlo como parte de algo más grande se llega, mediante la construcción por composición, al suprasistema formado por Yk sistemas -con  $n=1,2,\dots,p$ -. Las flechas entre los sistemas representan las relaciones existentes entre ellos, por ejemplo, la influencia que Y2 ejerce sobre Y1 se denomina R21, mientras que el efecto de Y1 sobre Y2 es R12.

Por otra parte, al aplicar la construcción por descomposición al sistema Y1, se conceptualiza que se encuentra formado por subsistemas Yi -con  $i=1,2,\dots,n$ -, que representan a las partes que constituyen el sistema de interés, mientras que se indica con Rid a las relaciones existentes entre dichos subsistemas, es decir, R12 indica la influencia que ejerce la parte Y1 sobre Y2, mientras que R21 representa la influencia inversa. Asimismo, Rkj representa las relaciones que existen entre los sistemas, que a su vez pertenecen a un suprasistema. (Sánchez S. Mejorada, G. 1986), (18).

#### **4.4 CONCEPTUALIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN Y DEL SUBSISTEMA PRODUCTIVO**

Estudios metodológicos (19, 20), que desarrollaron y utilizaron el procedimiento de construcción sistémica por descomposición, muestran la necesidad de considerar dos campos con relación a los sistemas sociales -en los que se insertan las organizaciones, en su modalidad de sociedades mercantiles-, los cuales, según Habermas (21), pueden entenderse como subsistemas del sistema sociedad; uno es el resultado de estudios en el campo de la cibemática, orientado hacia la descomposición inicial del sistema en dos subsistemas denominados conducente y conducido.

En otro campo, se considera al sistema en su relación con el exterior; esto permite definirlo, tanto por los objetivos impuestos por el suprasistema, como por los propios.

De acuerdo con el objetivo del presente estudio, que persigue establecer las relaciones y la postura estratégica del subsistema llamado finanzas o función financiera de las organizaciones, se requiere visualizar, de manera detallada, la función del sistema conducente o de gestión y de sus relaciones con el subsistema conducido o productivo y con el exterior; situación que requiere utilizar el proceso de construcción por descomposición, lo que permite determinar ciertos subsistemas funcionales, los cuales en sus interrelaciones producirán la función básica de conducción, también llamada administración o gestión, y que consiste en la toma de decisiones orientada conscientemente hacia el objetivo.

El subsistema conducente o de gestión, se encarga de todas las funciones administrativas que se requieren para organizar, regular y controlar a otro subsistema llamado objeto conducido o subsistema productivo, el cual se encarga de las actividades productivas, las que son necesarias para lograr los propósitos generales del sistema de interés, encontrándose en interacción con otros subsistemas semejantes dentro de un entorno específico, diferente o no, al citado anteriormente.

Por su parte, el subsistema de gestión, tiene funciones que hacen posible la creación, operación y desarrollo del subsistema productivo, y además tiene relaciones mutuas con otros subsistemas de su misma índole, dentro de un entorno específico.

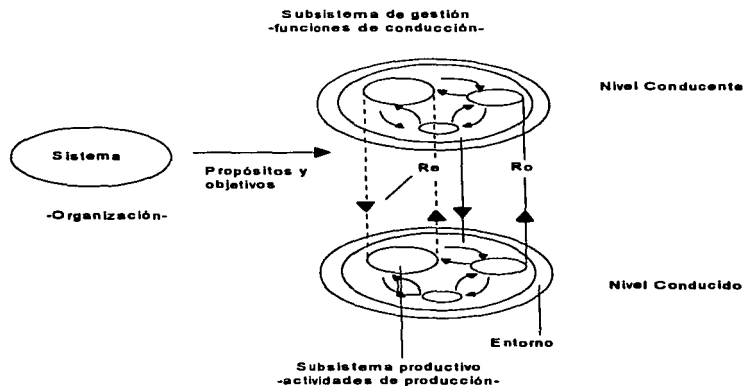


Figura 4.4 Conceptualización del sistema; niveles de conducción o conducente y conducido.

Como se describió anteriormente, la función básica del subsistema de gestión o conducción, consiste en la toma de decisiones orientada hacia un objetivo; objetivo que en este trabajo lo representa el mantener e incrementar la posición competitiva dentro del mercado, para lo cual, el subsistema de gestión recibe información del sistema productivo -relación Ro en la figura 4.4-, y realiza decisiones -relación Re en la figura 4.4-, para lograr alcanzar el dicho estado de posición competitiva, el cual se sustenta en una diversidad de variables, entre las que destacan: producto o servicio de calidad, un precio derivado de una estructura de costos lo más bajo posible sin que se demerite la calidad y sustentado por una función o subsistema de investigación y desarrollo.

El mantenimiento de la posición competitiva contempla dos paradigmas implícitos en el concepto de conducción; el primero se refiere a mantener la posición competitiva, es decir, a actuar de forma reactiva ante las variables que afectan el desenvolvimiento del sistema u organización.

El segundo paradigma se refiere a buscar aumentar esa posición competitiva mediante la aplicación de criterios que sirvan para seleccionar y organizar las actividades adecuadas que contribuyan al cambio, del estado actual al deseado; esto es, pueden preverse, o dicho en términos administrativos, planificarse ciertos conjuntos de actividades organizadas en el tiempo, en forma de proyectos, programas, cursos de acción que tienden a garantizar el logro del objetivo, esto es, el estado deseado.

Es en este punto, donde después de identificar las funciones y relaciones entre los diferentes subsistemas de la organización, y entre la organización y su entorno, se identifica la función financiera, sus relaciones entre los sistemas, y la forma en que esta actividad contribuye al mantenimiento y aumento de la posición competitiva de la organización; en suma, desarrollar un modelo estratégico de la conducción financiera, es decir, la toma de decisiones desde una perspectiva financiera.

La toma de decisiones, y de forma particular, las relacionadas con el aspecto financiero, es una actividad que en unión con la captación de información, la selección y corrección de la misma, la planeación o planificación, y sobre todo la ejecución, forman el denominado subsistema de gestión.

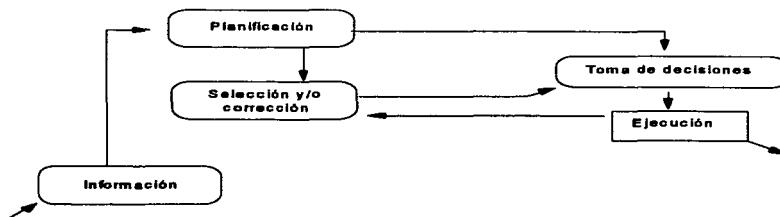


Figura 4.5. Estructura del subsistema de gestión.

De acuerdo con la estructura de la figura 4.5, el subsistema de información permitirá al proceso de toma de decisiones y al de planeación, mediante previa corrección y selección, conocer los elementos necesarios para desempeñar sus funciones, entendiendo por conocimiento la conceptualización del sistema, y por información la especificación de su estado actual.

Es necesario en cualquier momento, conocer el estado actual del objeto conducido, de manera que el conducente -por ejemplo, el director de la empresa-, capte la información a través de indicadores relevantes que provengan no solamente del objeto conducido o sistema productivo, sino además de otros sistemas vinculados, de modo que la toma de decisiones sea adecuada al medio en el que funciona el sistema.

En el caso de la planeación, se requiere adicionar a la información obtenida para la conducción actual, la del proceso de desarrollo del objeto conducido, y la de otros subsistemas interrelacionados a través del tiempo; es por esto que la eficacia del proceso de toma de decisiones y el de planeación, depende de la información disponible en el momento oportuno. (Negroe, G., 1981), (22).

Cabe hacer notar que los subsistemas individuales que forman el subsistema de gestión, conforman un tipo ideal de estructura, que si bien no garantiza el éxito en la toma de decisiones, si soporta las decisiones y le confiere mayor probabilidad de éxito a una determinada decisión; sin embargo, mucho se ha discutido en el sentido que un director con experiencia generalmente toma sus decisiones en base a cierta información que él considera relevante, y procede a su ejecución evitando así burocratizar, retardar la ejecución de las decisiones tomadas.

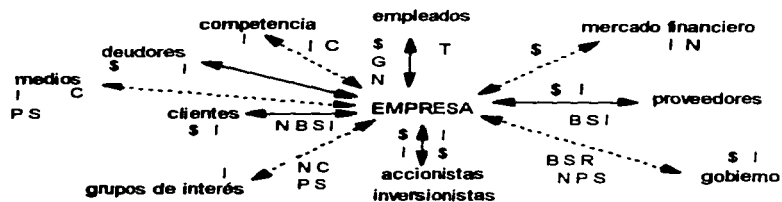
A medida que las organizaciones crecen, se diversifican y se ven afectadas por cambios turbulentos ocasionados por su propio crecimiento y por el ambiente socioeconómico prevaleciente, se hace más necesario el tener un esquema completo del subsistema de gestión, el cual permitirá tomar decisiones metodológicamente correctas, no sin antes considerar los valores y riesgos del que toma la decisión.

Aspectos que son esenciales en el momento de la decisión, y que hacen que la implementación de los planes, aprobados o no, sea lo más rápido posible, lo que para autores como José Sarukhan K. -ex-Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México-, y Joan Ginebra T. -profesor de política de empresa, del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa-, es la verdadera función de la toma de decisiones, es decir, la realización.

En la figura 4.6, se ilustran las relaciones básicas entre la empresa y sus grupos de interés; grupos de interés que en conjunto se denominan stakeholders, y se definen como los grupos que afectan o son afectados en la ejecución y logro de los objetivos de una organización, objetivos que se ven afectados por situaciones como las siguientes: regulaciones gubernamentales, críticas de la sociedad, ataques de los medios, actuación de la competencia, presiones de los mercados financieros, entre otros.

Situaciones que se denominan externas, y que en unión de las presiones internas, originadas por las demandas ejercidas por los participantes directos, como son los empleados, los deudores y acreedores, los clientes, los accionistas y los inversionistas en general, y los proveedores, originan un ambiente de turbulencia, caracterizado por un aumento de las demandas externas, una disminución de la flexibilidad para responder, una administración "efectiva" que es contradictoria en sus términos, una búsqueda de técnicas psicológicas para resolver problemas de la gente, una atención directa a la fuerza laboral, una concepción del gobierno como regulador y facilitador de las políticas industriales, y un rediseño de las empresas para hacerlas más competitivas en los mercados globales (23).

Los comentarios anteriores ponen de manifiesto la necesidad de contar con una estructura para entender los cambios que se presentan, y que el punto de vista administrativo actual, no distingue, no es suficiente para establecer la diferencia entre cambios reales y triviales. Esta estructura la aporta la estrategia, en la que el punto de partida o condición necesaria para adoptar cualquier modelo de respuesta o de acción, derivado de la estrategia, es la de entender los cambios que han ocurrido y que ocurrirán, es decir, los cambios estratégicos importantes en el ambiente de los negocios y que requieren cambios conceptuales en las mentes de los directores.



Donde: — = relaciones internas -participantes directos-  
 ---- = relaciones externas -entorno-  
 \$ = dinero, B = bienes, I = información, S = servicio  
 R = regulaciones, PS = parámetros sociales, N = normas  
 G = garantías, T = trabajo, C = críticas.

Figura 4.6. Relaciones básicas de la empresa y grupos de interés.

#### 4.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.

La empresa es una organización que debe su existencia a la aceptación que tiene de ella la sociedad; aceptación que está en función de la satisfacción de un deseo o de una necesidad, mediante la cual la organización recibe una compensación o beneficio económico, que es el caso de las sociedades mercantiles, lo que les permite y sobre todo las estimula para continuar con el esfuerzo de producir o de comercializar un bien o servicio.

Esta compensación en forma de beneficio económico o dinero, origina la función financiera en las empresas, función que se traduce en el manejo del dinero o de su equivalente de fácil convertibilidad. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, la función financiera se relaciona con la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuales son las fuentes de dinero más convenientes -costo, plazo y monto-, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos que tenga la empresa, reduciendo riesgos, manteniendo y mejorando la posición competitiva, obteniendo como consecuencia la mayor rentabilidad de la empresa.

#### **4.6 CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO**

La función financiera o finanzas, es parte del sistema conducente de las organizaciones, y tiene repercusión en el sistema conducido o productivo, en el que el subsistema de contabilidad realiza las labores financieras; ambos sistemas se ilustran en la figura 4.7, la que se construyó tomando como referencia el proceso de construcción por descomposición que se especificó en la figura 4.2.

#### **4.7 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

Una vez construido el sujeto de estudio, es necesario elaborar un diagnóstico que permita el planteamiento de problemas del sistema, problemas que de acuerdo con G.F. Chadwick (24), un problema es un objetivo más el impedimento para lograrlo, por lo que, cuando un sistema no logra obtener sus propósitos generales, se considera la existencia de un problema. Es así que el diagnóstico se inicia con la conceptualización y construcción del sujeto de estudio, describiendo su estado actual y pasado, que al compararlo con su estado ideal o pretendido, permite identificar las discrepancias existentes y determinar sus causas, planteando así los problemas actuales y propiciar que se pronostique su estado futuro, (25).

#### **4.8 EL SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN**

Una vez que se tienen planteados los problemas actuales y pronosticados los problemas futuros, el siguiente paso en el proceso de planeación, consiste en buscar y proporcionar alternativas factibles de solución, haciendo una evaluación de cada alternativa para seleccionar la mejor de acuerdo a los criterios normativos de selección y a las restricciones impuestas al sistema. Este proceso se conoce como prescripción y se inicia al definir criterios y al explicar las restricciones. Enseguida, se construyen y utilizan modelos para obtener y simular soluciones, buscando aquellas que sean factibles. Por último, se evalúa cada alternativa mediante la utilización de herramientas matemáticas, como lo son la simulación y la programación lineal, entre otras, seleccionando la solución que mejor cumpla con los criterios normativos.

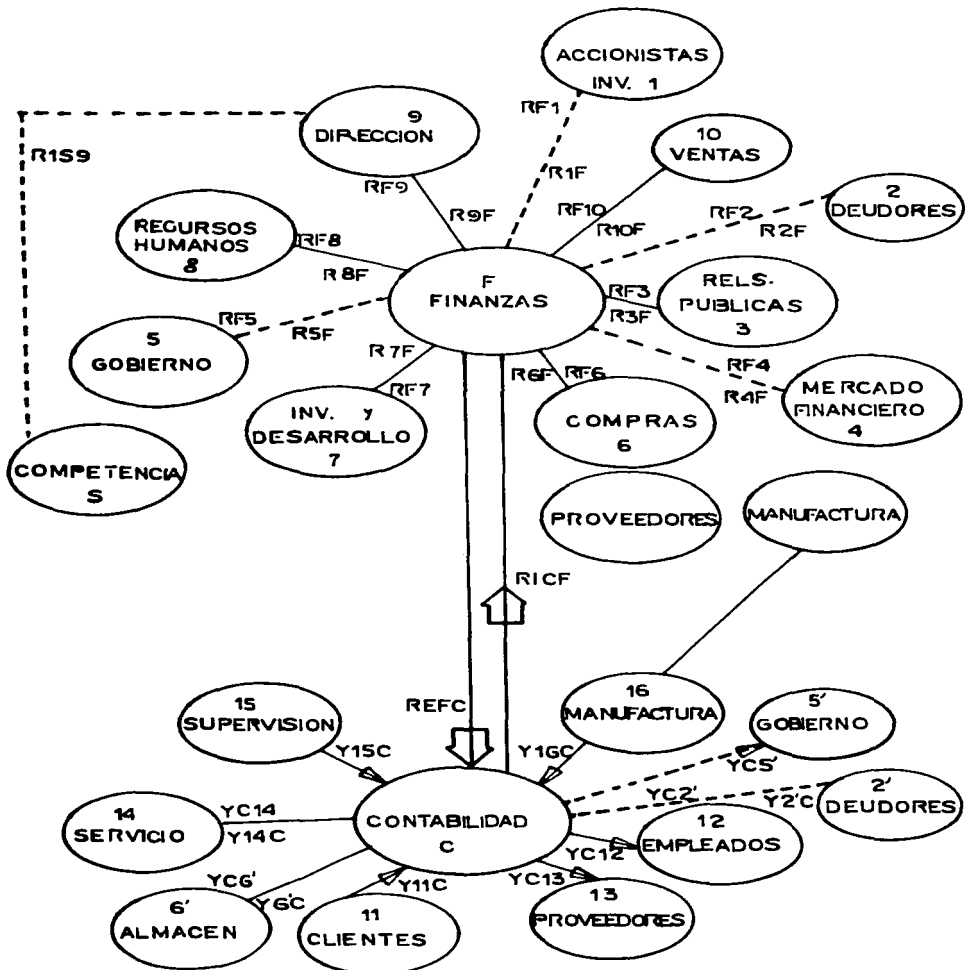


Figura 4.7 La función de Finanzas y sus relaciones con las partes del mismo subsistema y con el entorno.



La solución seleccionada requiere que se transforme en planes, programas y políticas, que constituyen el curso de acción para resolver los problemas del sistema, es decir, es necesario instrumentar la solución. La instrumentación requiere definir los fines, los objetivos y las metas, los medios para lograr dichos fines, y los recursos que se requieren; por lo tanto, es necesario utilizar varios tipos de planeación, (26).

La planeación de los fines especifica los ideales, los objetivos y las metas y se realiza mediante las planeaciones normativa, estratégica y táctica, respectivamente. Por una parte, el ideal es un estado que se desea para el sistema, y la planeación normativa se encarga de definirlo e identificarlo en términos funcionales. Por otro lado, para aproximarse al ideal, es necesario reducir las discrepancias entre los estados deseado y futuro del sistema, y para hacerlo, la planeación estratégica identifica y define los objetivos y las políticas, constituyendo el medio para lograr dicha aproximación a largo plazo. Por su parte, la planeación táctica se encarga de proporcionar los medios para alcanzar los objetivos en el mediano plazo.

Mientras que la planeación de operaciones se encarga de seleccionar los medios a corto plazo -procedimientos, programas-, la planeación de insumos tiene como finalidad la identificación, búsqueda y asignación de los recursos que se necesitan para alcanzar una meta determinada, (27).

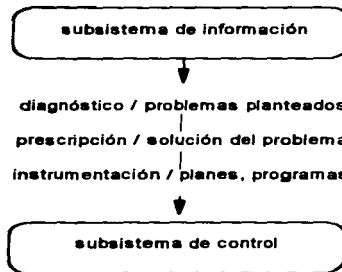
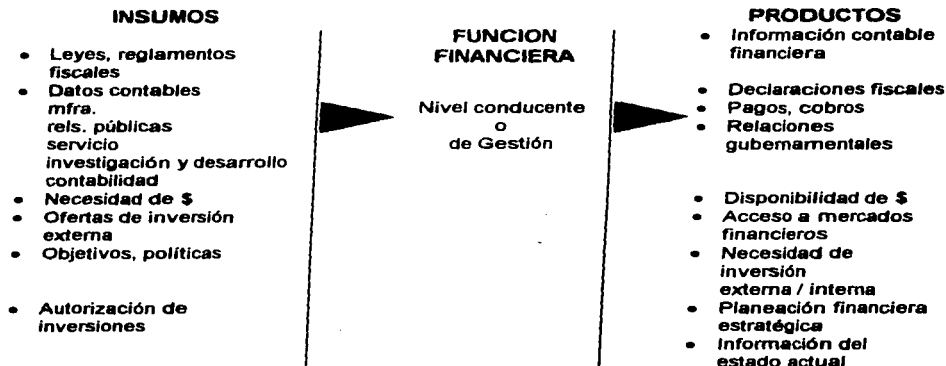


Figura 4.8. El subsistema de planeación y sus componentes.

#### 4.9 PAPEL DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.

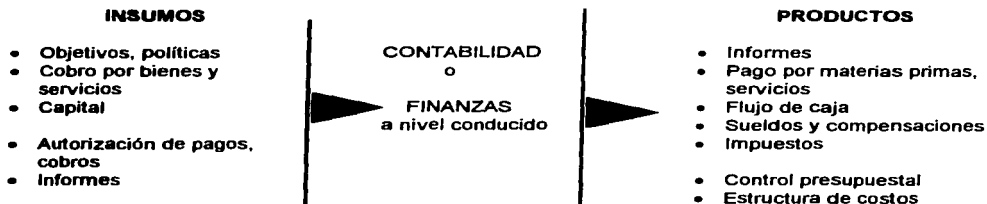
El establecimiento de los insumos y de los productos del subsistema de finanzas, tanto a nivel conducido como conducente, permiten identificar las relaciones entre subsistema, el sistema -organización-, y el entorno.



A medida que las organizaciones crecen y el entorno se torna turbulento, la función financiera adquiere una relevancia mayor en la conducción de las organizaciones, convirtiéndose en una función estratégica de apoyo a la dirección, disminuyendo la labor de soporte para toda la organización; soporte que por otro lado, lo ejerce la función de contabilidad a nivel conducido, esto es, en el nivel de producción u operativo.

El análisis del cuadro anterior -insumos y productos de la función financiera-, permite conocer las tareas más importantes de la función financiera, las que se pueden llevar a cabo en cualquier tipo de organización, sea de carácter mercantil o social. Asimismo, permite establecer las relaciones que origina la función financiera en su conexión con los demás departamentos o partes de la empresa y con el entorno.

El componente de finanzas en la parte operativa -contabilidad-, a diferencia de su componente en la parte de gestión que busca hacer negocios y actuar de forma estratégica, efectúa una función de soporte a las actividades productivas, y que de acuerdo con las diferentes teorías de la organización, es una actividad secundaria que da servicio o apoya las actividades primarias, como lo pueden ser la manufactura y el servicio, entre otras.



**4.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LA FUNCIÓN FINANCIERA, SUS PARTES Y EL ENTORNO, NIVEL CONDUCENTE O DE GESTIÓN.**

Las relaciones que se describen a continuación se ilustran en la figura 4.7.

**R F-1 Finanzas.** Previa autorización del componente de dirección, proporciona a los accionistas e inversionistas la información financiera de la empresa.

**R 1-F** Los accionistas influyen en las decisiones y en la fijación de los objetivos de la empresa, de forma proporcional al capital invertido. Por su parte los inversionistas -bancos u otros-, le indican a la empresa los parámetros que debe cumplir para la asignación de los créditos.

**R F-2** Finanzas informa a los deudores de los requerimientos de inversión.

**R 2-F** Recepción de los tipos de inversión vigentes y selección de los más convenientes - en términos de interés, riesgo y disponibilidad del dinero-. En caso contrario o de necesidad de dinero, lo toma de las inversiones.

**R 3-F** El departamento de relaciones públicas informa al de finanzas, de la situación que priva en el entorno o ambiente social, y que tiene repercusión en la empresa.

**R F-3** Otorgamiento de recursos para llevar a cabo su labor.

**R 4-F Recepción de la información de los mercados financieros, nacionales e internacionales, condiciones, costo del dinero, liquidez, tipo de cambio.**

**R F-4 Negociación para la obtención de los recursos financieros necesarios, celebración de contratos, convenios y programas correspondientes.**

**R F-5 Información al gobierno de los resultados fiscales de la empresa y mantenimiento de comunicación con los funcionarios responsables, para la elaboración de políticas y procedimientos formales.**

**R 5-F Recepción, y en su caso, aceptación de las regulaciones que impone el gobierno, en materia de contabilidad y en lo referente a leyes y reglamentos.**

**R 6-F Recepción de la información necesaria para la elaboración del presupuesto del departamento de compras, que a su vez recibe información de manufactura y cotizaciones de proveedores, previo presupuesto o pronóstico de ventas.**

**R F-6 Autoriza el presupuesto necesario para la compra de materiales de acuerdo a un presupuesto de operación o de activo fijo.**

**R 7-F Información de las horas-hombre utilizadas en diferentes proyectos.**

**R F-7 Otorga los recursos necesarios para que el departamento de investigación y desarrollo contribuya al reforzamiento de la posición competitiva, mediante la mejora o aporte de nuevos productos o servicios.**

**R 8-F El departamento de personal o recursos humanos le informa de - las necesidades de personal, disminución, cualificación, sueldos, compensaciones y otros.**

**R F-8 Asigna los recursos necesarios para mantener la fuerza laboral de acuerdo con los planes establecidos.**

**R 9-F La dirección define los objetivos, las metas y las políticas - generales de la empresa, que se establecen de común acuerdo - con la parte responsable, indica las correcciones necesarias - si no se obtienen los resultados esperados, autoriza las in--versiones externas, los instrumentos de colocación, nuevas in--versiones y demás.**

**R F-9** El departamento de finanzas informa a la dirección, de los resultados contables de la empresa, así como de los que corresponden a cada una de sus partes, especificando en donde se encuentran comprometidos los recursos financieros de la empresa, y su disponibilidad. Cabe hacer mención que esta relación resulta clave en el desarrollo de la planeación o administración financiera estratégica, teniendo esta relación las características de información y ejecución.

**R 10-F** El componente de ventas establece un pronóstico de ventas, que al tener el compromiso de los demás componentes, y contar con una planificación, se traduce en un presupuesto, el que será la base de los ingresos de la empresa, y con el que el componente de finanzas normará su desempeño.

**R F-10** El componente de finanzas informa al de ventas de su compromiso con el presupuesto de ventas, y en consecuencia, aportará los recursos económicos necesarios para el presupuesto de operación. También informará acerca de las generaciones de flujo de efectivo y de utilidades de cada uno de los productos y servicios, al flujo de la empresa.

#### **4.11 RELACIONES DE INFORMACIÓN Y DE EJECUCIÓN**

En cualquier tipo y tamaño de empresa, existen canales de comunicación formales o informales, que facilitan la transmisión de la información entre los niveles conducido y conducente, y son el medio para que a su vez, la dirección o en este caso el departamento de finanzas, envíe las decisiones pertinentes para cumplir con los objetivos propuestos por la dirección. Este tipo de relaciones se especifican por las siglas :RI y RE, que se ilustran en la figura 4.7.

**RI C-F** La parte operativa de contabilidad informa a la de gestión o finanzas, de la situación de los ingresos y egresos -cobranzas y pagos-, entre otros.

**RE F-C** Finanzas autoriza a contabilidad realizar los pagos requeridos a la empresa, así como a efectuar los cobros y otras actividades relacionadas.

**RI S-9** La dirección recibe datos pertinentes que reflejan las manifestaciones de las situaciones socio-económicas y políticas actuales; asimismo, recibe información del estado de su entorno comercial -mercados, competencia-, y de los cambios tecnológicos. Toda esta información resulta relevante para la elaboración de la estrategia que se pretenda desarrollar.

**4.12 IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LA FUNCIÓN FINANCIERA - CONTABILIDAD-, SUS PARTES Y EL ENTORNO; NIVEL CONDUCTIVO O PRODUCTIVO.**

**Y C-5'** Contabilidad paga los impuestos al gobierno, al igual que – otras obligaciones fiscales, y proporciona informes.

**Y C-2'** Inversión de dinero con los deudores.

**Y 2'-C** Recepción de premios -intereses-, por el dinero invertido.

**Y 11-C** Recepción del pago de los clientes por el bien o servicio - proporcionado.

**Y C-12** Pago de salarios a los empleados y demás prestaciones en dinero.

**Y C-13** Pago a los proveedores por los bienes y servicios recibidos.

**Y 6'-C** Recepción de las solicitudes de compra por parte del departamento de almacén.

**Y C-6'** Asignación de dinero para compras menores.

**Y 14-C** Recepción de la información de tiempos y materiales utilizados.

**Y C-14** Asignación de recursos para el funcionamiento del departamento de servicio.

**Y 15-C** Recepción de datos contables, horas-hombre y materiales.

**Y 16-C** Recepción de datos contables, horas-hombre y materiales.

**4.13. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL ENFOQUE SISTÉMICO EN UNA EMPRESA PEQUEÑA Y EN UNA MEDIANA, PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE SU PROBLEMÁTICA, APORTAR SUGERENCIAS DE SOLUCIÓN E IDENTIFICAR LAS VARIABLES QUE SE INCLUYEN EN EL CUESTIONARIO TIPO (ANEXO 1), CON EL FIN DE ELEVAR SU COMPETITIVIDAD**

**4.13.1 Empresa Pequeña**

**4.13.1.1 Orientación Estratégica del Diagnóstico**

Este apartado tiene como objetivo, el proporcionar una orientación estratégica para la realización del diagnóstico, mediante la cual se seleccionan de una manera prioritaria algunas relaciones estructurales básicas de la empresa, cuyo análisis es crucial para elaborar el mencionado diagnóstico.

En la primera parte de este apartado, se presenta la descripción actual de la empresa y el organigrama original, resultado de aplicar el paradigma fundamental del estudio, sección 4.3. Enseguida se presenta la descripción idealizada de la empresa mediante sus relaciones básicas correspondientes, internas y con el entorno, utilizando para tal efecto las secciones 4.4 y 4.10. El siguiente punto se refiere a proporcionar la orientación estratégica para el diagnóstico de la empresa, que consiste en establecer las alternativas y los criterios de selección, cuyo uso permite definir un conjunto pertinente de relaciones básicas, que se consideran cruciales para la realización del diagnóstico, tomando como referencia la sección 4.6.

El siguiente paso en el diagnóstico de la empresa, consiste en el análisis de la problemática y planteamiento de problemas, para lo cual se analizan algunas manifestaciones de las relaciones estructurales básicas seleccionadas para tal objeto, y fundamentadas en la sección 4.10, enfatizando las relaciones de gestión, conforme a la orientación estratégica surgida del método económico (implementación de la alternativa de solución que menos cueste). La orientación estratégica del diagnóstico requirió de entrevistas con los directores, las cuales ofrecieron dicha orientación. Posteriormente, y de acuerdo con los objetivos que se persigan, se elaboran análisis de las diferentes problemáticas que presente la empresa, es decir, en su componente de dirección, de manufactura, ventas, financiamiento, desarrollo de nuevos productos, etc., referidas en la sección 4.7.

El último paso consiste en presentar las sugerencias estratégicas de solución integral, para el sistema básico de problemas de la empresa.

**4.13.1.2 Descripción de la Empresa**

Tomando como referencia la metodología de sistemas desarrollada por el Dr. Ovsei Gelman y por Gaspar Sánchez S. Mejorada, en las investigaciones y cursos impartidos por el primero, y aplicados en la tesis doctoral del segundo, (1986), se desarrolló el diagnóstico de la empresa denominada Europea, s.a., caracterizada como pequeña en virtud de contar, para 1992, con 67 empleados, con ventas de \$ 5'250'000 (estimadas por carecer de estados financieros), y perteneciente al sector de transformación en el ramo de las artes gráficas.

La empresa Europea, que se localiza en el área metropolitana del Distrito Federal, es una empresa familiar, constituida por el padre de familia y heredada en vida a tres de sus hijos, quienes tienen en poder de sus familias el 100% de las acciones, repartidas de la siguiente forma: el hijo mayor (A), que se desempeña como director general y director de ventas, 45%, el segundo (B), que realiza la labor de director de producción, 45%, Y el menor (C), que trabaja como director administrativo-financiero, 10%.

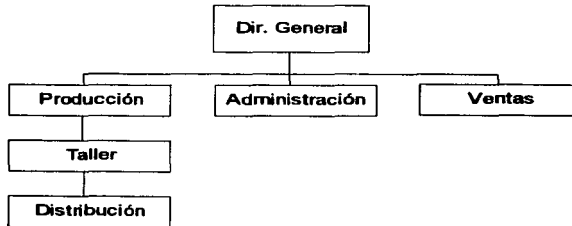
Esta empresa elabora, como principal producto, etiquetas para una gran variedad de productos, concentrando su producción en tres clientes principales que representan el 95% del total, el cliente 1 con el 70%, el 2 con el 17%, y el 3 con el 8%. El resto (5%), está dirigido a clientes menores con pedidos esporádicos.

La venta de los desperdicios de papel representa un ingreso extra, el cual no se contabiliza. Los insumos necesarios (papel y tintas), no representan problema en lo que se refiere al abasto, si en lo que se refiere a su precio y calidad. El terreno en el que se encuentra la empresa es propio, no presentando problemas para la entrada y salida de materiales. Tiene área de taller y de oficinas.

Durante los años de 1991 y 1992, la empresa declaró pérdida fiscal ante la SHCP; en mayor medida debido a la carencia de estados financieros formalmente elaborados.

La producción alcanza 70% de la capacidad instalada; se cuenta con una máquina nueva de rotograbado para la impresión de etiquetas, la cual no se aprovecha totalmente. Máquina de modelo reciente que se adquirió de un competidor. Además la empresa cuenta con varias máquinas tipo offset y con varias cortadoras de papel.

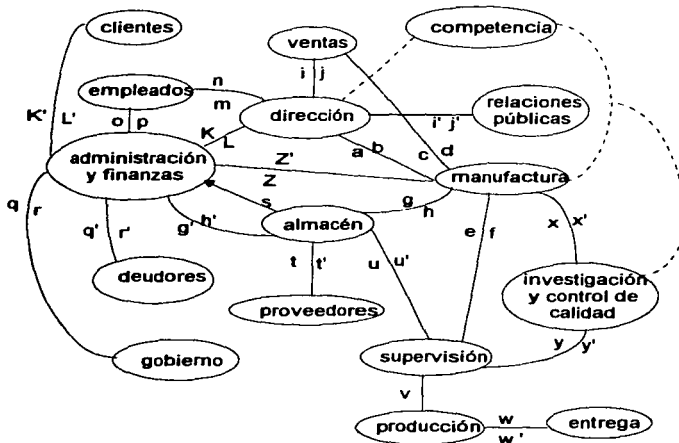
#### **4.13.1.3 Estructura Funcional. Organigrama Original**





#### 4.13.1.4 Relaciones Estructurales Básicas

Son las actividades que se llevan a cabo en la empresa, determinadas algunas de ellas, a partir del organigrama propuesto y de las entrevistas con los tres directores de la empresa.



**i, j** ; La dirección general define los objetivos de ventas, que se establecen de común acuerdo con los clientes actuales.

**a, b** ; En base a los contratos aprobados por los clientes y la dirección, ésta envía las ordenes de fabricación a manufactura, quien a su vez le informa a la dirección de la situación actual de fabricación, incluyendo los tiempos de entrega.

**c, d** ; Manufactura recibe información de las características de las etiquetas que los clientes desean adquirir, y comunica los posibles problemas para su fabricación.

**i', j'** ; La dirección establece contacto con el exterior, mediante la función de relaciones públicas, para ofrecer y recibir información.

**e, f** ; Manufactura, en su labor de gestión, le ordena al supervisor la fabricación de pedidos según los planes de producción aprobados. Por su parte, el supervisor o encargado de taller, quien es el responsable directo de la fabricación, informa a manufactura del estado de fabricación, y de la productividad de los obreros. Manufactura en su labor de gestión introduce medidas correctivas cuando detecta desviaciones entre los planes y los resultados, se encarga de la implantación del nivel de actividad del taller, de la organización de los procesos involucrados, y del tipo de tecnología empleado conforme a las inversiones autorizadas.

**k,l** ; Dirección informa al departamento de finanzas o administración, los planes y políticas de la empresa en lo que se refiere a ventas, la posible adquisición de maquinaria, entre otros. Administración le informa a la dirección de las posibilidades de compra, financiamientos, del estado actual contable de la empresa (formal e informal), y de las cuentas por cobrar y demás recursos de que dispone la empresa.

**k',l'** ; Administración recibe el pago de los clientes mediante el ofrecimiento de una determinada política de cobro.

**g,h** ; Manufactura informa al almacén de las necesidades de materia prima y de otros materiales que intervienen en los planes de producción aprobados y comprometidos. Por su parte almacén informa de la existencia de dichos materiales.

**g',h'** ; Almacén le informa a administración del estado actual de los insumos necesarios para la fabricación de etiquetas. Administración adquiere los insumos necesarios y lo comunica al almacén para su recepción.

**m,n** ; Dirección fija las políticas de contratación de personal y lo comunica al departamento o responsable de recursos humanos, quien sobre la base de perfiles necesarios, informa a la dirección del estado actual del mercado laboral.

**o,p** ; Recursos humanos informa al departamento de administración de los costos de contratación, sueldos y otros, para que éste apruebe y evalúe, en base a la información contable, su contratación.

**q,r** ; Administración mantiene contacto con el gobierno. Recibe reglamentaciones y políticas y entrega informes e impuestos.

**q',r'** ; Administración mantiene contacto con los bancos, recibe información de costos, tasas y disponibilidad del dinero. Recibe interés por depósitos y paga por el uso del dinero.

**t, t'** ; Los proveedores entregan los insumos o mercancías al almacén. Este, previa aprobación de control de calidad, registra la entrada de los insumos.

**s** ; Almacén informa a la administración de la recepción de los insumos y las cantidades recibidas.

**u, u'** ; El supervisor solicita los materiales al almacén para cumplir con los planes de manufactura, y entrega ordenes de retiro.

**z, z'** ; Manufactura informa a la administración de los costos de mano de obra incorporados en la fabricación de las etiquetas. Por su parte administración elabora la nómina e incorpora tiempo extra y demás incentivos a la productividad.

**v** ; El supervisor ejecuta las ordenes de manufactura y recibe, por parte de los obreros, la producción de etiquetas.

**w, w'** ; Una vez realizada la producción, ésta se almacena en el taller para ser distribuida entre los clientes. El supervisor informa a la administración para que ésta elabore las facturas y proceda al cobro de las mismas.

x, x' : Investigación recibe de manufactura las ordenes para realizar determinado trabajo, e informa del resultado de éste.

y, y' : Investigación le informa al supervisor de la forma de utilizar, mezclar los elementos desarrollados, y recibe las inquietudes para investigar nuevos materiales.

#### **4.13.1.5 Orientación del Diagnóstico**

Es una explicación de las alternativas y criterios de selección, mediante los cuales se proporciona una orientación estratégica del diagnóstico, que permita hacer una selección pertinente de las relaciones definidas en la sección 4.13.1.5.1

#### **4.13.1.5.1 Alternativas y Criterios de Selección**

Dentro del proceso de diagnóstico, se identifica la descripción idealizada de la empresa como el estado normativo que tiene la finalidad de proporcionar un marco conceptual de referencia, constituyendo también una fuente importante de hipótesis sobre los posibles problemas. Además, mediante el contraste de los estados normativo y actual, se identifican las discrepancias para analizar sus causas, permitiendo así la identificación y el planteamiento de sus problemas actuales.

Es así que para continuar con el proceso de diagnóstico se requiere el análisis de las manifestaciones de sus relaciones estructurales básicas, para definir su estado actual. Para evitar diagnósticos parciales o completos (caros), se puede hacer del diagnóstico un proceso continuo, esto es, seleccionar en cada etapa un conjunto de las relaciones que se consideren prioritarias (en función del objetivo del estudio), y realizar un diagnóstico parcial en base a éste, tratando de establecer un proceso continuo de identificación de problemas y que pueda ser seguido por los directores o propietarios de la empresa, de tal manera que aumente el conocimiento de la empresa y del entorno.

Para realizar lo anterior, se requiere disponer de algún método que permita inicialmente seleccionar un conjunto pertinente de relaciones básicas estructurales. Los métodos más apropiados para tal objeto son la evaluación de sensibilidad, la opinión experta, el compuesto de opiniones, la investigación exploratoria y el método económico.

En este trabajo, para la selección de las relaciones básicas estructurales, se siguen el método de la opinión experta (criterio subjetivo de lo que dicen los expertos), y el método económico (cambio que cueste menos realizar), y el compuesto de opiniones (lo que dicen los directivos y empleados).

#### **4.13.1.5.2 Selección Pertinente de Relaciones Básicas**

Como parte del diagnóstico de la empresa Europea, y basándose en el método económico, se analizan las manifestaciones de las relaciones de gestión. Para tal objeto, se emplean las estimaciones de las opiniones individuales de los tres directores de la empresa, quienes se espera conozcan la problemática de la empresa. La información se obtuvo mediante entrevistas personales con cada uno de los directores en base a preguntas generales, obteniéndose las siguientes relaciones básicas:

- Relaciones de autoridad y de gestión (ventas)
- Estados financieros de la empresa
- Conflicto entre manufactura y objetivos de producción
- Confusión en el objetivo general de la empresa
- Conflicto entre familia y empresa
- Innovación y diferenciación de productos.

#### **4.13.1.6 Análisis de la Problemática y Planteamiento de Problemas**

##### **4.13.1.6.1 Entrevistas**

En esta sección se describen los resultados de las entrevistas que se tuvieron con el director general, con el director de manufactura, y con el director administrativo o financiero, empleándose el compuesto de opiniones. Entrevistas que sirvieron para buscar una orientación estratégica que permitiera explicitar un conjunto pertinente de relaciones estructurales básicas. Las entrevistas mencionadas se realizaron por separado y de manera informal, no obstante se les dió una orientación a través de preguntas exploratorias muy generales y poco estructuradas.

1.- ¿ Qué espera como socio de la empresa ?

- A : Que la empresa se profesionalice
- B : Asegurar el patrimonio familiar
- C : Que la empresa aumente su valor

2.- ¿ Qué espera como trabajador de la empresa ?

- A : Determinar la rentabilidad y aumentar la productividad
- B : Seguridad y definición del trabajo
- C : Fijar responsabilidades. Aumentar clientes

3.- ¿ Cuáles son los problemas urgentes ?

- A : Diversificar las ventas hacia otros clientes. Disminuir el desperdicio de papel. Determinar la rentabilidad y organizar la empresa.
- B : Adquirir una máquina nueva para aumentar la producción, mejorar en tecnología
- C : Obtener financiamiento para la adquisición de activos, para lo cual es necesario elaborar estados financieros y determinar la rentabilidad.

**4.- ¿ Cuáles son los problemas cotidianos ?**

**A : Motivar a B, a C y al resto de los empleados y obreros para que sean profesionales en su trabajo y evitar tiempo perdido por reparación de la maquinaria**

**B : Indefinición precisa del trabajo, cargas de trabajo desproporcionadas.**

**C : No existe planeación de las actividades, sólo se reacciona ante lo que sucede en la empresa y en el entorno. No se investiga, ni se manda hacer, en nuevos materiales.**

**De acuerdo con los síntomas declarados por los tres directores, los más significativos son los siguientes:**

<b>1.-Definición de responsabilidades en el trabajo</b>	<b>21.74 %</b>
<b>2.- Reducción del costo de producción y aumento de la productividad</b>	<b>17.38%</b>
<b>3.- Carencia de estados financieros formalmente elaborados</b>	<b>13.04%</b>
<b>4.- Determinación de la rentabilidad y del valor de la empresa</b>	<b>13.04%</b>
<b>5.- Necesidad de profesionalizar la empresa</b>	<b>8.69%</b>
<b>6.- Aumentar la cartera de clientes</b>	<b>8.69%</b>
<b>7.- Asegurar el patrimonio familiar</b>	<b>8.69%</b>
<b>8.- Implementar planeación de actividades, cotidiana y estratégica</b>	<b>4.34%</b>
<b>9.- Inquietud por la investigación y el desarrollo de nuevos productos</b>	<b>4.34%</b>
<b>Total</b>	<b>99.95%</b>

**En función de los síntomas declarados por las tres personas entrevistadas, la empresa se encontraba desorganizada (ausencia de una correcta definición del trabajo y de responsabilidades); no contaba con estados financieros formalmente elaborados, como consecuencia no se sabía la rentabilidad ni el valor de la empresa.**

**Existía interés por reducir el costo de producción, por profesionalizar la empresa, por diversificar la cartera de clientes, por implementar algún tipo de planeación y por desarrollar nuevos productos para competir con los de la competencia.**

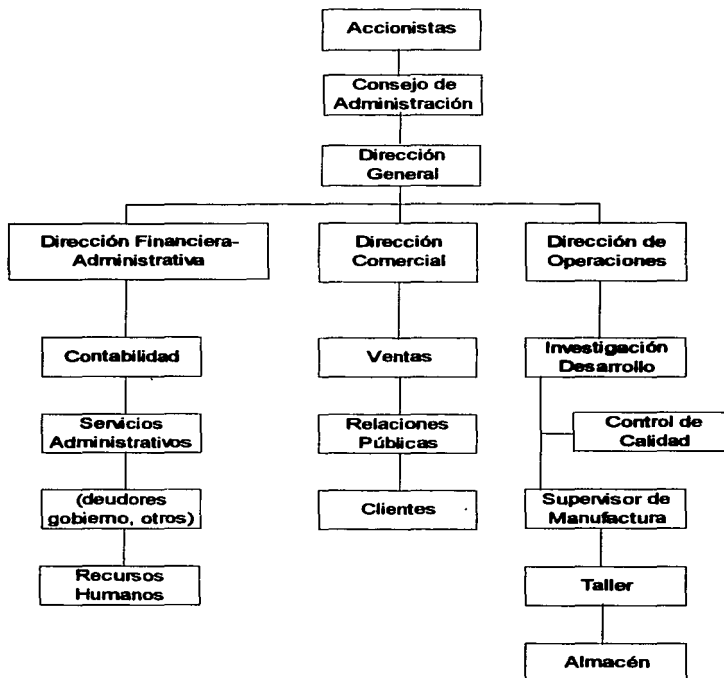
Por otra parte, las observaciones físicas que se hicieron en la empresa, demostraron que efectivamente existía desorganización, reflejada en la cantidad de desperdicios de papel que existía por doquier, los obreros carecían de uniformes y/o batas protectoras, la entrada y salida al área de trabajo era prácticamente libre para cualquier persona que deseara hacerlo, y las tintas utilizadas en las diferentes impresiones no guardaban un orden específico ni tampoco un lugar determinado. El ambiente de trabajo que se percibió era mas bien relajado. Los ordenes de producción se realizaban con una completa ausencia de planeación.

El director de producción o manufactura se quejaba de la frecuencia con la que el director general le hacía cambiar la impresión de una etiqueta determinada, para fabricar etiquetas urgentes, lo que ocasionaba retrasos en la entrega. Por su parte el director administrativo-financiero argumentaba que al no tener la información de los costos de mano de obra, tiempos, etc., solamente se dedicaba a reaccionar ante los reclamos de los proveedores, secretaría de Hacienda, clientes y empleados, y no a realizar ningún tipo de planeación financiera (estados financieros).

Por lo que respecta al director general, éste se quejaba de la poca colaboración de los directores de manufactura y de administración, quienes se apoyaban en la relación familiar que existe entre los tres para desatender el trabajo en la empresa, es decir, se confundía el límite de la empresa con el de la familia. La labor de ventas la desarrollaba el director general, descuidando las demás labores propias de su cargo.

Tomando en consideración la información que se obtuvo del análisis de las entrevistas y observaciones al interior de la empresa, el siguiente paso es la planificación del estudio de las relaciones básicas, según las prioridades establecidas en la sección 4.13.1.5.2. Para lo cual se proponen (en virtud de que la empresa no cuenta con relaciones estructurales básicas y de una estructura funcional), un organigrama ideal y relaciones estructurales básicas que pueden ayudar a esta empresa a solucionar los problemas comentados.

#### **4.13.1.6.2 Organigrama Propuesto**



#### **4.13.1.6.3 Identificación de los Problemas de Conducción**

La comparación entre los organigramas original y propuesto, destaca los problemas en la conducción de la empresa Europea. En primer lugar destaca la excesiva orientación que tiene el director general de la empresa hacia la función de ventas, descuidando los aspectos de manufactura y administrativos, confiando altamente en el desempeño de sus hermanos quienes ocupan dichas responsabilidades. La orientación que tiene el director general para las ventas, se debe a el riesgo que representa el tener sólo tres clientes importantes, dentro de los cuales uno de ellos representa el 70% de la producción.

En lo que se refiere a los hermanos del director general, éstos carecen de motivación para trabajar en la empresa, debido a que se integraron a la misma mucho tiempo después de que lo hizo su hermano, quién al ser el de más antigüedad y director general, hace y deshace a su antojo, no importando la participación accionaria de sus hermanos.

El director de manufactura, quien es excesivamente paternalista con los obreros que están a su cargo, tiene bajo su mando al supervisor del taller y a los obreros (60), y el organigrama oficial que se tuvo, muestra que efectivamente tiene demasiada carga de trabajo, puesto que es el responsable de la producción, la que sólo se dirige a tres clientes principales. Producción que por otra parte representa el 75% de la capacidad instalada, y que por intentos del director general para diversificar la producción, frecuentemente interrumpe y cambia las matrices de las máquinas por las de los posibles nuevos clientes, quienes solicitan muestras de etiquetas para formalizar pedidos.

Por lo que hace a la relación entre el director de manufactura y el jefe de taller, se tiene la impresión de que éste hace caso omiso de las indicaciones de su jefe directo y acude con el director general para la elaboración de los planes de producción.

El director administrativo-financiero permanece al margen de los problemas de producción y se circunscribe a realizar informes y declaraciones ante la Secretaría De Hacienda y demás dependencias gubernamentales, mostrando muy poco interés por participar a fondo en la empresa, a conseguir y exigir la información que se requiere para elaborar los estados financieros, y para realizar eficientemente su labor administrativa. El organigrama muestra que el director administrativo debe reportar al director general, situación que no se realiza continuamente, salvo en los periodos finales de cada mes. El tener únicamente una participación accionaria del 10%, limita la involucración del director administrativo en las decisiones de la empresa, y consecuentemente no lo motiva para realizar algún tipo de planeación a mediano o largo plazo.

#### **4.13.1.6.4 Identificación de los Problemas de Producción**

El organigrama oficial de la empresa Europea, no proporciona información acerca de los problemas de producción, solamente indica que la producción se concentra en el taller, y que de éste depende la distribución de las etiquetas, y que ambos están bajo las ordenes de la dirección de manufactura.

De las entrevistas y de la identificación de las relaciones básicas, se desprenden algunos problemas en el sistema de producción. Destaca el problema del ambiente relajado de los obreros en el área de trabajo, la falta de autoridad del director de manufactura, su escasa comunicación con el jefe de taller y las ausencias continuas en el trabajo. Situación que se refleja en la escasa comunicación con el departamento de administración, falta de datos contables, exceso de desperdicio, aplicación de un control de calidad por selección al azar y discontinuo.

Las continuas interrupciones de la maquinaria, debido a la falta de preparación de los obreros en el manejo de la misma y en la destreza en la preparación de las mezclas de tinta utilizadas en la elaboración de las etiquetas, ocasiona retrasos en la entrega del producto.



No existe un almacén o departamento de materiales que lleve el control de los insumos, situación que incide en la rentabilidad de la empresa, tanto en los pagos por ellos, como en el cobro por la venta de los productos terminados. Asimismo, no se elabora investigación ni tampoco se solicita a terceros (laboratorios, Universidades, etc.), el grado de toxicidad de las tintas y solventes que se manejan en la empresa, ocasionando un alto riesgo el manejo de los mismos.

La falta de asignación clara de responsabilidades para el jefe de taller, le impide a éste el tener control y atender eficazmente tanto la producción, los datos contables, el incipiente control de calidad y la entrega del producto final.

#### **4.13.1.7 Sugerencias Estratégicas de Solución**

##### **4.13.1.7.1 Mejoras a la Conducción**

Es importante contar con un consejo de administración, integrado por accionistas de la empresa y por profesionales en el área de las artes gráficas que sean los responsables, junto con el director general de fijar las políticas y objetivos de la empresa. Se recomienda que los directores de manufactura y administración renuncien a su trabajo dentro de la empresa. El director general, por lo menos en el mediano plazo, debe permanecer más tiempo dentro de la empresa, y contratar a un responsable de ventas, a otro de manufactura y a otro que se encargue de la producción. También deberá contratarse a un jefe de taller experimentado y motivador. Favorecer la comunicación dentro de toda la empresa.

Una vez establecidas las políticas y objetivos de la empresa, es necesario establecer una estructura de costos que permita determinar el precio de venta de los productos, para efecto de determinar los estados financieros y la rentabilidad de la empresa.

##### **4.13.1.7.2 Atención a la Producción**

Una vez contratado el jefe de taller, se deberá planificar el trabajo de producción. Debe incluirse reducción de desperdicios y aislar la sección o maquinaria que resulta clave en la producción. Dentro de la planificación del trabajo, debe programarse el 20% de los pedidos que representan el 80% del trabajo y dejar los pedidos pequeños como colchón y realizarlos en los ratos libres, puesto que sólo se utiliza el 75% de la capacidad instalada.

Buscar en el mercado de las artes gráficas, talleres de diseño que realicen las nuevas matrices que a su vez requieren los nuevos diseños. No involucrarse en la compra de maquinaria hasta estar completamente seguro de que la tecnología correspondiente es la idónea para la empresa. No olvidar la capacitación continua de los obreros y de los empleados.

#### **4.13.2 Empresa Mediana**

##### **4.13.2.1 Orientación Estratégica del Diagnóstico**

La metodología que se siguió está referida en la sección 4.13.1.1, y contiene los siguientes puntos:

#### **4.13.2.2 Descripción de la Empresa**

La empresa Americana, s.a., es una organización que, de acuerdo con los parámetros, número de empleados (171), y a las ventas netas anuales, que para 1992 ascendían a \$ 18,500,000.00, tiene características de mediana. Asimismo, es una empresa familiar (el 90% de las acciones están en poder del fundador y de su familia), tiene una antigüedad en el mercado de 25 años, y dedicada desde su fundación a la elaboración de muebles y accesorios para baño, con una participación en el mercado nacional entre el 1 y el 12%, para algunos de sus productos, (cifras para 1992).

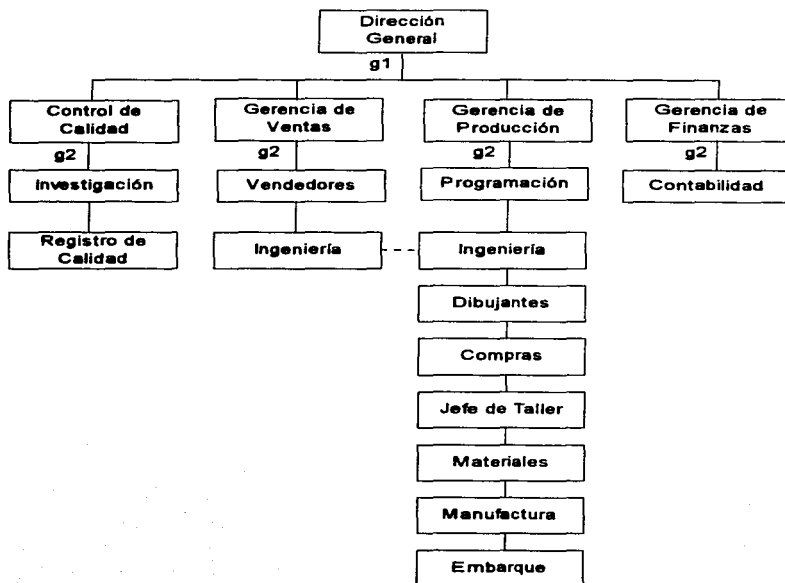
La empresa Americana, perteneciente al sector industrial (transformación), se localiza en la zona metropolitana del Distrito Federal, y ha mostrado importantes crecimientos en cuanto a sus ventas (14% en promedio en los cinco años previos a 1992), con excepción del año de 1990, en el que la utilidad bruta no fué suficiente para absorber los excesivos gastos de operación, motivados por el excesivo aumento en los gastos de administración y de ventas, ocasionados ambos a su vez, por una elevada inflación.

La empresa cuenta con tecnología propia que ha desarrollado al cabo de los años para la elaboración de muebles de baño, y con una moderada integración vertical hacia atrás, que complementa con la compra de varios componentes e insumos: resinas plásticas (derivados de petróleo), bombas para agua, llaves para agua, entre otros.

La empresa Americana cumple satisfactoriamente con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), para la fabricación de este tipo de artículos, teniendo algunos problemas para satisfacer las normas del mercado estadounidense, en especial de algunos componentes que contienen en exceso los derivados del petróleo mexicano, como es el caso del azufre. Situación que es muy importante debido a que el mercado estadounidense es el objetivo a perseguir en el corto plazo.

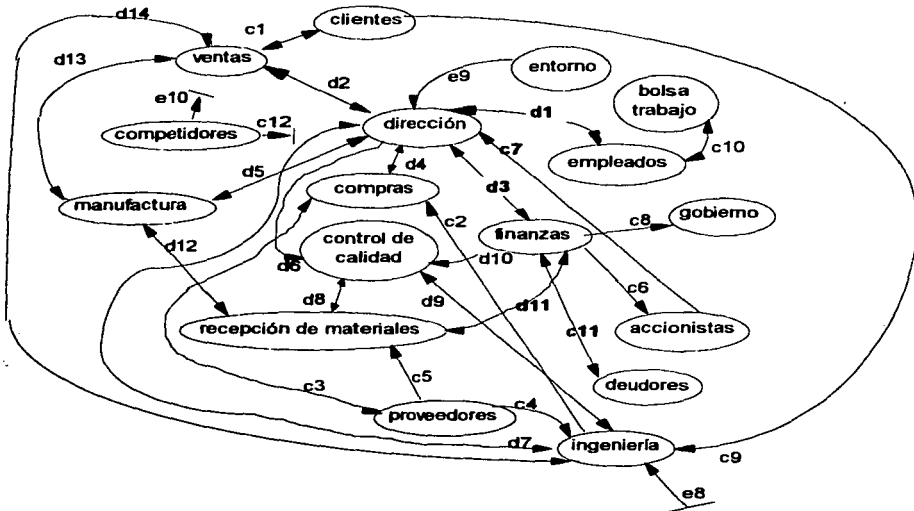
La producción alcanza el 90% de la capacidad instalada, con dos turnos por día, y que además de la zona de producción y ensamble, cuenta con recepción, inspección y control de calidad, y susceptible de ampliarse.

### 4.13.2.3 Estructura Funcional. Organigrama Original



#### 4.13.2.4 Relaciones Estructurales Básicas

##### Nivel conducente





a10; Compras indica a proveedores las necesidades de insumos.

a11; Compras informa a contabilidad de su contacto con proveedores.

**b. Relaciones entre las Partes de la Empresa a nivel Conducido**

b1; Los empleados reciben de la parte de contabilidad su sueldo más prestaciones.

b2; Los empleados realizan su trabajo en las diferentes partes de la empresa.

b3; Manufactura fabrica los productos y los entrega a embarque.

b4; Ingeniería proporciona los prototipos y la información tecnológica a manufactura.

b5; La competencia aporta datos para comparar y analizar la empresa.

**c. Relaciones de la Empresa con su Entorno a Nivel Conducente**

c1; Ventas se entera de las necesidades de los clientes y presenta su propuesta.

c2; Ingeniería informa a compras de las necesidades de nuevos materiales y otros.

c3; Compras recibe cotizaciones de los nuevos materiales y envía orden de compra.

c4; Ingeniería recibe de manera continua las tecnologías de aplicación disponible de los proveedores.

c5; Proveedores envía a recepción los materiales contratados.

c6; Finanzas proporciona la información financiera de la empresa.

c7; Los accionistas intervienen en las decisiones de la dirección, y en proporción a su capital invertido.

c8; Finanzas informa y realiza pagos al gobierno, y recibe leyes y reglamentos.

c9; Ingeniería recibe las necesidades potenciales de los clientes.

c10; Selección y liquidación de empleados.

**c11; Finanzas determina el dinero ocioso de la empresa e informa de sus requerimientos de inversión a sus deudores, quienes a su vez informan los tipos de inversión vigentes; finanzas selecciona el más conveniente, tomando en cuenta el interés, el riesgo y la -- disponibilidad del dinero, en caso contrario cancela algunas o -- todas las inversiones externas.**

**c12; Los competidores tienen relaciones de gestión con sus propios -- participantes, que al investigarse y analizarse permiten la comparación con los de la empresa, poniendo en evidencia las fuer-- zas y debilidades externas del subsistema conducente.**

#### **d. Relaciones entre las Partes de la Empresa a nivel Conducente**

**d1; Los empleados reciben e intercambian necesidades con la empresa, logros y reconocimientos.**

**d2; Ventas informa a la dirección acerca de los clientes y de su estado actual. A su vez recibe metas y objetivos de ventas y generales de la empresa, establecidos de común acuerdo con las partes responsables.**

**d3; Finanzas informa a la dirección de los resultados contables de la empresa y los de sus partes. Recibe objetivos, metas, políticas y correcciones. Recibe instrucciones para invertir, financiar capital de trabajo y activo fijo, entre otros.**

**d4; Compras informa a la dirección del estado de adquisición de materiales, y recibe metas y políticas en relación con los mate--- riales.**

**d5; Manufactura informa a la dirección del estado actual de la producción, cantidades y niveles de calidad, y recibe aceptación o rechazo de los planes de producción, conforme a las ordenes de fabricación de ventas. También se encarga de la organización de la planta o taller.**

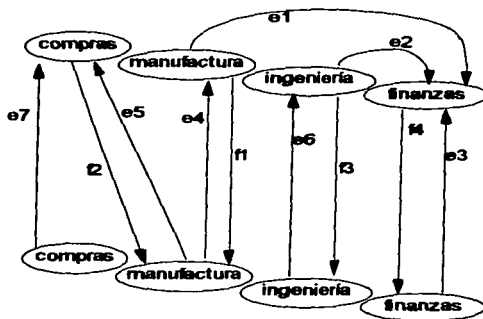
**d6; Dirección informa a control de calidad de los objetivos y políticas a seguir, tanto en materia prima como en producto terminado.**

**d7; Ingeniería recibe autorización para invertir en desarrollo o en adquisiciones de nuevos proyectos, previa justificación tecnológica, operacional y económica. También informa sobre el estado que guardan los proyectos y tecnologías disponibles.**

**d8; Control de calidad informa a recepción de las características - que deben cumplir los materiales que reciba, y a su vez recibe información constante de la calidad de los materiales existentes en el mercado.**

- d9; Control de calidad e ingeniería intercambian información acerca de los nuevos desarrollos o proyectos a realizarse.
- d10; Finanzas informa a control de calidad del presupuesto con el que se cuenta para sus funciones.
- d11; Materiales informa a contabilidad de las necesidades de dinero, conforme a los requerimientos de materiales, y recibe informes de la disponibilidad de recursos propios y de préstamos.
- d12; Manufactura le informa a materiales de sus necesidades de insumos, de acuerdo con los planes de producción aprobados y fechas de disponibilidad, y recibe informes al respecto.
- d13; Manufactura informa a ventas de la situación actual de la fabricación de muebles y artículos para baño, y recibe de ventas las ordenes de fabricación.
- d14; Ingeniería informa a ventas de los nuevos artículos que se pueden fabricar, así como la información tecnológica. Recibe de — ventas las necesidades percibidas de los clientes y del mercado.

e. Relaciones de Información





- e1; Manufactura proporciona a finanzas la información de entradas y salidas de artículos terminados.**
- e2; Ingeniería informa a finanzas el tiempo (horas-hombre), empleado en cada operación o en cada proyecto.**
- e3; La parte operativa de contabilidad le informa a la de gestión de la situación de los ingresos y egresos.**
- e4; La parte operativa de manufactura le informa a la de gestión el estado actual de producción.**
- e5; Manufactura, en su parte operativa, informa a compras de la situación de los tiempos de espera y de la calidad de los materiales.**
- e6; Ingeniería informa a su nivel de gestión sobre el estado actual de los proyectos y desarrollo de los mismos.**
- e7; Compras en su parte operativa informa a la de gestión sobre la situación actual de las adquisiciones de materiales.**
- e8; Ingeniería obtiene información de la tecnología y de las innovaciones en el mercado correspondiente.**
- e9; La dirección recibe datos del entorno socio-económico-financiero y de los cambios tecnológicos con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.**
- e10; Los competidores tienen sus propios mecanismos y relaciones de información, que al analizarse e investigarse hacen posible la comparación con los de la empresa y ponen en evidencia las fuerzas y debilidades de sus mecanismos de información.**

#### **f. Relaciones de Ejecución**

- f1; La parte de gestión de manufactura ordena a la operativa la fabricación de determinada cantidad de artículos, según los planes de producción aprobados. Corrige desviaciones, implanta el nivel de actividad en la planta, organiza procesos y tipo de tecnología.**
- f2; Compras se encarga de mantener los niveles de inversión en los inventarios y lo ordena a manufactura.**
- f3; Ingeniería introduce medidas correctivas en su parte operativa, como lo son la configuración del sistema más apropiado de acuerdo a necesidades del mercado.**
- f4; Finanzas autoriza a contabilidad a autorizar los pagos requeridos a la empresa, efectuar cobros, etc.**

#### g. Relaciones para Cualquier Alternativa

Ver organigrama en la sección 4.13.2.3

g1: La dirección general define objetivos y políticas generales de la empresa, incluyendo las de cada área de autoridad; los que se discuten teniendo como referencia el papel que debe jugar la empresa en el entorno. Informa a las direcciones subalternas del estado global de la empresa, indicando desviaciones críticas con respecto al esperado.

g2: Cada dirección subalterna informa a la dirección general, a las demás direcciones y a sus partes de gestión, del estado actual de su área de autoridad. Se comparan los resultados, indicando las desviaciones críticas, y ante tales desviaciones se toman las decisiones pertinentes, vigilando su adecuada implantación.

#### 4.13.2.5 Orientación del Diagnóstico (ver sección 4.13.1.5)

##### 4.13.2.5.1 Alternativas y Criterios de Selección (ver sección 4.13.1.5.1)

##### 4.13.2.5.2 Selección Pertinente de Relaciones Básicas

De acuerdo con la metodología descrita en la sección 4.13.1.5.2, se obtuvieron las siguientes relaciones básicas:

- Conflicto entre familia y empresa
- Innovación y diferenciación de productos
- Mejoramiento de la calidad. Normas internacionales
- Financiamiento para el crecimiento
- Fijación y logro de objetivos a largo plazo
- Implementar un sistema de información y comunicación para interactuar con las variables del entorno.

#### 4.13.2.6 Análisis de la Problemática y Planteamiento de Problemas

##### 4.13.2.6.1 Entrevistas

Siguiendo la metodología de la sección 4.13.1.6.1, se formularon las siguientes preguntas a los directores general, de ventas y de finanzas:

X1 = Dir. General, X2 = Dir. de Ventas, y X3 = Dir. Financiero.

**1. ¿ Qué espera de la empresa ?**

**X1 = Que siga el crecimiento promedio de los últimos años. Que permanezca entre las 10 empresas con mayor participación en el mercado de México y se internacionalice.**

**X2 = Que crezca de manera sólida y acuda al mercado de los EEUU.**

**X3 = Que continúe generando flujo de efectivo positivo para soportar el crecimiento que se espera.**

**2. ¿ Qué espera de su papel en la empresa ?**

**X1 = Contribuir a la solidificación de la empresa en México y en los EEUU. Analizar las ventajas de realizar alianzas estratégicas con empresas norteamericanas. Asignar puestos de trabajo y asegurar el futuro de mis hijos.**

**X2 = Solidificar y ampliar la cartera de clientes nacionales y extranjeros. Preocupación por la incorporación de los hijos del director general, en la empresa.**

**X3 = Realizar el trabajo lo mejor posible para conservar el puesto y asegurar el futuro. Lograr una estructura financiera sana para ofrecer buenos rendimientos y estar en posibilidades de obtener financiamientos, cuidando que el costo de capital, como tasa de financiamiento, no exceda demasiado.**

**3. ¿ Cuáles son los problemas urgentes ?**

**X1 = Internacionalizar la empresa y tratar que los mercados y los gustos y necesidades de los clientes se satisfagan completamente, no importando la obsolescencia de los artículos que elaboramos.**

**X2 = Aguantar la agresividad, pujanza y falta de ética de X1 para la apertura de mercados y realización de negocios. Capacitar y motivar a los empleados para que soporten la producción que cambia constantemente. Capacitar a mis subordinados en negocios internacionales.**

**X3 = Convencer a X1 de la importancia de la reinversión de utilidades y diferirlas a largo plazo. Financiarse con recursos a largo plazo.**

**4. ¿ Cuáles son los problemas cotidianos ?**

**X1 = Capacitar, motivar y recompensar a los empleados para que soporten el crecimiento. Mejorar la calidad de las materias primas e insumos que se requieren.**

**X2 = Involucrar a producción y a finanzas en los objetivos de ventas. Análisis de crédito como política de cobranza.**

**X3 = Búsqueda constante de datos contables para elaborar los estados financieros. Actualización en los mercados financieros. Adiestramiento a los empleados en los nuevos instrumentos que aporta la apertura financiera.**

De acuerdo con los síntomas declarados por los tres directores, los más significativos son los siguientes:

	%
- Crecimiento	15.78
- Internacionalización	15.78
- Financiamiento	10.53
- Capacitación	10.53
- Solidificación de la empresa	5.26
- Continuidad de la empresa-familia	5.26
- Estructura financiera sana	5.26
- Generación de flujo de efectivo	2.63
- Alianzas con otras empresas	2.63
- Trabajo seguro	2.63
- Ofrecer Rentabilidad	2.63
- Disminuir costo de capital	2.63
- Disminuir obsolescencia de productos	2.63
- Encauzar agresividad del Ditor. Gral	2.63
- Cuidar la ética del Ditor. Gral.	2.63
- Procurar reinversión de utilidades	2.63
- Aumentar calidad de la materia prima	2.63
- Reforzar el análisis de crédito	2.63
- Atender problemas en la Producción	2.63
	<b>99.95</b>

En función de los síntomas declarados por los directores entrevistados, la empresa se encontraba con grandes posibilidades de seguir con el crecimiento de los últimos años. El crecimiento de la empresa en el mercado nacional soportaba la decisión de internacionalizar la empresa. Se percibía la problemática del financiamiento para soportar la internacionalización pretendida.

No existía problema alguno con los empleados en cuanto a su comportamiento dentro de la empresa; sí se tenía la inquietud para una capacitación constante de la fuerza laboral. A un nivel personal se buscaba la solidificación de la empresa para tener un trabajo seguro.

Se identificaron algunos problemas para la inclusión de los hijos del director general, y principal accionista, en la empresa. Problemas contables cotidianos en la elaboración de los estados financieros. Se contemplaba la internacionalización de la empresa vía alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Existía inquietud por la obsolescencia de productos y por la agresividad y ética empresarial del director general.

Finalmente, preocupaba la baja calidad de las materias primas, el análisis de crédito como política de cobranza y los problemas cotidianos en la línea de producción.

Por otra parte, la observación física de la fábrica, en repetidas ocasiones, confirmó el excelente estado que guardaba la misma, es decir, las áreas de trabajo estaban perfectamente definidas, no se percibía desorden ni desorganización en el trabajo; los obreros estaban perfectamente uniformados y protegidos. La entrada al área de trabajo estaba limitada a los responsables, los solventes y materiales peligrosos se encontraban aislados y perfectamente ventilados y protegidos.

El comedor y los servicios sanitarios se encontraban limpios y ordenados. El ambiente de trabajo era realmente agradable; las líneas de producción seguían una secuencia óptima, para evitar desperdicios de tiempo y esfuerzo, para terminar en la zona de embarque.

#### **4.13.2.6.2 Identificación de los Problemas de Conducción**

La empresa Americana no presenta problemas significativos en su sistema de conducción; esto se percibió de las entrevistas, de las relaciones básicas, del organigrama y de la observación física en la empresa.

En virtud de que el dinamismo del director general ha sido una parte muy importante para lograr la participación en el mercado de la empresa, la estructura actual no debe modificarse en lo esencial, salvo alguna pequeña modificación para atender la internacionalización prevista y la posible alianza con alguna empresa extranjera.

Un problema importante en lo que a conducción se refiere, es la inclusión de los hijos del director general; inclusión que si no es analizada y evaluada profesionalmente, podría desplazar a personal directivo actual, que ha probado su eficiencia, y aceptar a los hijos en posiciones estratégicas que afectarían el desarrollo futuro de la empresa.

Las sugerencias al sistema de conducción se encuentran en la sección 4.13.2.7.1

#### **4.13.2.6.3 Identificación de los Problemas de Producción**

La función de control de calidad se estableció para mejorar la calidad y contribuir a la obtención de los diferentes certificados de calidad (NOM), avalados por el gobierno mexicano, y para mejorar la calidad de los artículos que se pretenden exportar hacia los EEUU, tratando de que los proveedores de las materias primas realicen también un estricto control de calidad (disminuir el contenido de azufre en los derivados del petróleo), y lograr la calidad que exige el mercado de los EEUU.

Por lo que respecta a la producción, no se perciben problemas importantes dado que la fábrica trabaja al 90% de la capacidad instalada, en un ambiente de camaradería y compañerismo.

#### **4.13.2.6.4 Identificación de los Problemas Financieros**

Las entrevistas con los tres directores de la empresa Americana, destacan que el problema financiero más importante lo representa el financiamiento necesario para el crecimiento e internacionalización que se pretende.

#### **4.13.2.7 Sugerecias Estratégicas de Solución**

##### **4.13.2.7.1 Mejoras a la Conducción**

Dada la agresividad positiva del director general en la conducción de su empresa (cuenta con el 90% de las acciones), en lo que se refiere a colocarla en el mercado nacional e incursionar en los mercados internacionales, a su excelente visión del futuro y a su particular ética para lograr los objetivos que se propone, al organigrama original se sugiere añadirle un consejo de administración, integrado por los demás tenedores de las acciones y por empresarios relacionados con actividades de comercio exterior y con experiencia en empresas de transformación y en los mercados financieros.

En segundo lugar, y para atender los mercados internacionales, es conveniente establecer una dirección comercial, la que estaría dirigida por el actual director de ventas, y en la que podrían tener cabida los hijos del director general, creando una comercializadora independiente de la empresa Americana.

Para ocupar el lugar del director de ventas, se sugiere la contratación de un profesional en esta área, así como la contratación de vendedores propios con fuertes incentivos.

Por otra parte, y en virtud de la expansión que se pretende, es deseable que se establezcan conversaciones con empresas estadounidenses interesadas en aportar tanto tecnología como capital, y que estén dispuestas a ayudar a la empresa Americana a incursionar en el mercado de los EEUU.

##### **4.13.2.7.2 Incremento en la Producción**

Dado que la empresa tiene una alta participación en el mercado nacional, es recomendable que al acudir a los mercados internacionales no descuide el mercado local, sino que la exportación o fabricación de muebles y artículos de baño en el extranjero, sea un complemento del mercado nacional.

Para incrementar la producción se recomienda analizar financiera y laboralmente, la implantación de un tercer turno de trabajo, y compararlo contra el pago de horas extra. Asimismo, es necesario analizar la integración vertical en algunas operaciones de la empresa, en función de lograr el aprovisionamiento.

En virtud de que existe capacidad ociosa, ésta se utilizará si se da el crecimiento pretendido; y deberá procurarse la obtención de mayores economías de escala. Otro punto importante es proceder a la automatización en aquellos procesos que lo permitan, y en los que no, racionalizar la producción mediante la especialización de tareas. En suma, el área de producción deberá enfocarse a una tarea básica: Perfeccionar la cadena calidad-costos.

Las sugerencias anteriores están enfocadas en un aumento de productividad (que en la parte operativa significa reducción de costos), la que debido a la escasez de recursos y a su precio, incide sobre la competitividad de la empresa, generando recursos para crecer con autofinanciamiento. Puesto que los incrementos en productividad los desarrollan tanto los obreros como los gerentes, a nivel operativo se sugiere reforzar la comunicación y motivación con los obreros, para lo cual es necesario capacitar al jefe de producción en las técnicas al respecto.

#### **4.13.2.7.3 Financiamiento para el Crecimiento**

Para soportar el crecimiento previsto por el director general, se sugiere un aumento en la productividad (sección 4.13.2.7.2), evitar o reducir dividendos para autofinanciarse al máximo, y endeudarse para financiar el crecimiento.

Dentro de las sugerencias para realizar mejoras a la conducción, (sección 4.13.2.7.1), se estableció la conveniencia de evaluar algún tipo de alianza estratégica, destacando algún acuerdo con una empresa estadounidense que aporte capital, el que entraría a la empresa Americana s.a., para aumentar su capital social y con cesión de control o no (dependiendo el tipo de acción, la serie y el cupón con el que se suscriban). Si lo anterior no lo considera oportuno el poseedor del 90% de las acciones y a la vez director general (debido a la disminución de control y al rendimiento sobre el capital propio), se puede crear una empresa conjunta mediante aportación de capital por parte de la empresa Americana, s.a., y por parte de la empresa estadounidense elegida, con sede en los EEUU y cuya misión sería la de distribuir y/o fabricar los artículos y accesorios para baño.

El promedio de los datos financieros reportados por la empresa Americana s.a., para el período 1990-1992, exhiben una empresa con una estructura financiera sana, como lo demuestran los siguientes datos:

<b>Pasivo Total / Capital Contable</b>	<b>= 0.5311 ; El capital cubre 1.88 veces el pasivo contratado.</b>
<b>Pasivo Total / Activo Total</b>	<b>= 0.3468 ; El activo cubre 2.88 veces el pasivo contratado.</b>
<b>Utilidad Neta / Activo Total</b>	<b>= 10.30% ; Indica la rentabilidad en función de la inversión total.</b>
<b>Utilidad Neta / Ventas Netas</b>	<b>= 4.44% ; Indica la rentabilidad por unidad monetaria cobrada.</b>
<b>Utilidad Neta / C. Contable</b>	<b>= 15.77% ; Indica la rentabilidad sobre recursos propios.</b>
<b>Activo Circ. / Pasivo Circ.</b>	<b>= 1.77 ; Indica las veces que el activo a corto plazo está en exceso sobre las obligaciones a corto plazo.</b>
<b>A. C. - Inv. / Pasivo Circ.</b>	<b>= 1.18 ; Indica las veces que el activo de inmediata realización cubre las obligaciones de corto plazo.</b>

Los datos financieros indican que la empresa Americana s.a, cuenta con una estructura financiera que le permite tener una capacidad para endeudarse vía pasivos o por medio de inyección de capital en su estructura financiera. Si se opta por la vía de los pasivos, el flujo de efectivo:

$$\begin{aligned}
 & \text{Utilidad Neta} \\
 & + \text{Depreciaciones} \\
 & \hline
 & = \text{Recursos generados} \\
 & - \text{Reposición de equipo} \\
 & - \text{Aumento en capital de trabajo} \\
 & \hline
 & = \text{Recursos disponibles}
 \end{aligned}$$

Reportado para diciembre de 1992, que al ser de \$ 954,630 le permite endeudarse a un plazo de 10 años con un costo del 10% anual, o bien a un costo del 16% anual y un monto de \$ 822,956, también a un plazo de 10 años. Es decir, mientras más alto sea el costo del financiamiento, menor será el monto de los recursos que se obtengan, y que deberán ser amortizados por el flujo de efectivo (recursos disponibles para amortizar pasivos).

Para financiamiento vía capital, y de acuerdo con el rendimiento sobre recursos propios de 15.77%, la empresa, para crear valor, deberá contratar capital a un costo inferior a 15.77, por lo menos en el mediano y largo plazos. Además es necesario analizar un costo mayor en la composición pasivo/capital, y la repercusión en el costo ponderado de capital, el que dará la pauta para saber cuanto cuesta la inversión en la empresa y para determinar los rendimientos sobre nuevas inversiones o proyectos, y la creación de valor para los propietarios de la empresa.

Por otra parte, si no se desea considerar el financiamiento mediante la mezcla pasivo/capital, se puede determinar la rentabilidad de la operación en la que no intervienen los gastos financieros, es decir, se determina la utilidad generada por operar los activos que son indispensables para llevar a cabo las operaciones de la empresa. La inversión que debe ser llevada a cabo para poder financiar esos activos es igual a los activos totales menos los pasivos que no tienen un costo explícito (proveedores, anticipos, etc.), en donde la diferencia debe ser aportada por una combinación de instrumentos de deuda con costo y con capital de accionistas.

Inversión Operativa Neta = Activos totales - excedentes de caja - pasivos sin costo explícito.

Utilidad de Operación = Ventas - costo de ventas - gastos de operación.

Rentabilidad de la Inversión Operativa Neta =  $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Inversión operativa neta}}$



**Para la empresa Americana s.a., la rentabilidad de la inversión operativa neta equivale a 27.5% (referida a 1992), y significa que esta empresa obtiene una rentabilidad por cada peso invertido en la operación del negocio, de \$ 0.275. Si la empresa obtiene financiamiento, para invertir en la operación de la misma, a un costo inferior a 27.5 %, entonces creará valor.**

**Las sugerencias financieras concluyen con el comentario acerca de que la empresa Americana tiene un gran potencial de crecimiento, y que financieramente es rentable en el corto y mediano plazos, debiendo tener cuidado con los financiamientos que se obtengan y su destino, (capital o deuda).**

**En el siguiente capítulo se analiza la interacción entre la estrategia competitiva de la empresa y sus decisiones financieras, las cuales se sustentan en las relaciones que tiene la función financiera, tanto con las demás funciones de la empresa, como con el entorno, y que se desarrollaron en el presente capítulo.**

## **CAPITULO CINCO**

### **RELACION ENTRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y SUS DECISIONES FINANCIERAS.**

Mediante la utilización del enfoque sistémico al que se hace referencia en el capítulo anterior, se identificaron las relaciones del sistema llamado organización con sus partes y el entorno, resaltando la importancia de la función financiera para el mantenimiento de la posición competitiva y la elevación del valor de la empresa.

En este capítulo se analiza la relación entre la estrategia competitiva de la empresa y sus decisiones financieras, decisiones cuyo mecanismo y relaciones con las demás funciones de la empresa se desarrollaron en el capítulo anterior. Sin dementar la importancia de las estrategias particulares para cada subsistema de la empresa, la estrategia financiera complementa la fuerza de la empresa con respecto a las demás funciones; complemento que se sustenta en las actividades de inversión y de financiamiento que son generales a toda organización, y que son específicas de la estrategia financiera.

Por otra parte, en este capítulo, que representa el último punto en la estrategia propuesta, se hace mención de las estrategias competitivas de que dispone la empresa y la forma en la que dichas estrategias competitivas se relacionan con las decisiones financieras para lograr, como resultado de la interacción, mantener y aumentar la posición competitiva de la empresa.

El uso de estrategias implica que se está ante una situación de ausencia de armonía, que se tiene un conflicto que es necesario atender; por ello, el conocimiento del problema o conflicto es la clave de su solución. Ganar con el mínimo de esfuerzo es el ideal de la estrategia y aliarse cuando las fuerzas no son suficientes para competir es una táctica estratégica que se funda en la ley de la ventaja.

Si uno se pregunta cuando se debe empezar a planear una alianza, la respuesta lógica es antes de que ostensiblemente se necesite. Por ello, la estrategia se funda en la percepción para ver lo que no es evidente a la mayoría, de tal forma que fortalecerse cuando nadie sospecha un conflicto futuro, es la acción más noble y efectiva que un líder pueda emprender.

El objetivo de la estrategia es la invencibilidad, por lo tanto la fortaleza aunada a la comprensión de las características físicas, políticas y psicológicas del conflicto, facultan al líder el articular diversas tácticas a fin de ganar. Por supuesto el Non Plus Ultra de la estrategia sería la de ganar sin batallar. -Miguel Ángel Torres S. (CANIECE)-.

Una estrategia competitiva que busque colocar a la empresa en una posición que sea menos susceptible de ser atacada por sus competidores, requiere del apoyo de ciertas condiciones que tienen que ver con un marco institucional adecuado -políticas de información, de fomento, simplificación, desregulación, etc.-, con condiciones de infraestructura y servicios -carreteras, puertos, FFCC, energía eléctrica, teléfono y sistema financiero entre otros-, hasta con elementos que se relacionan con el proceso de producción, sistemas gerenciales y de administración, contables, conocimiento del mercado tanto interno como foráneo. De ahí que el manejo del concepto de competitividad deba ser visto de manera integral, tomando en consideración no sólo factores de tipo interno, sino en conjunción con las modalidades de su inserción en el mercado internacional. En este contexto y en términos muy esquemáticos, competir significa tener capacidad para acceder a los mercados.

Competitividad significa rivalidad, pero también significa aptitud e idoneidad. La competitividad entonces, se basa tanto en la competencia como disputa, como en la capacidad de ser competente, el más adecuado y capaz. Por eso, la competitividad es la suma de cualidades, aptitudes, compromiso y entrega suficiente para aspirar a ser siempre el mejor.

Desde el punto de vista de las empresas, la competitividad puede definirse como la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores, es decir, la competitividad se basa en una estrategia competitiva que se sustenta en las ventajas competitivas y competencias distintivas de que dispone la empresa.  
-David Maaud A. (CNIV)-.

En el modelo económico anterior -sustitución de importaciones-, la empresa que contara con alguna ventaja competitiva, como imagen, calidad y precio, entre otras, se encontraba en el interior de la competencia. De hecho la calidad y el precio jugaban un papel más importante que la imagen. Hoy todo ha cambiado, no basta con tener alguna de las cualidades descritas, se necesitan las tres y muchas más para obtener las preferencias del consumidor. Elección del consumidor que está sujeta a sus necesidades y deseos, y sobre todo a su poder de compra, el cual lo va a ejercer de manera más consciente en virtud de su bajo poder adquisitivo y de la información acerca de la oferta de los competidores que conforman los mercados.

Las presiones económicas recientes han incrementado la atención de la administración estratégica hacia los factores que alteran el valor de las empresas. Es así, que la posición competitiva tiene un efecto importante en la rentabilidad de la empresa y en la generación del flujo de efectivo. Flujos que por su parte impactan el valor de mercado de los activos de la empresa, los cuales determinan el acceso a los mercados de capitales. Conforme el acceso a los mercados de capitales se aumenta, el financiamiento estará disponible más fácilmente, con lo cual la empresa podrá aumentar y proteger su posición competitiva y fortalecer su rentabilidad.

Considerando el alto costo de capital, el rango de instrumentos financieros que compiten por los recursos de los inversionistas, y los múltiples financieros a los que se están negociando las empresas, la ventaja competitiva que representa el tener activos de capital fuertes, es obvia.

Para incrementar el valor de las empresas y el patrimonio de los accionistas, es crucial manejar la posición competitiva de la empresa en el sector en el que ésta se desenvuelve.

La clave para aumentar valor es la creación de una posición en el sector y en el mercado que sea menos susceptible a la competencia directa, y menos vulnerable a la erosión que significa la influencia de los compradores, proveedores y de los bienes sustitutos. Para mantener la posición anterior, existen varias formas -establecer una superioridad tecnológica, realizar esfuerzos en mercadotecnia, diversificación de la estructura financiera, diversificación de productos, liderazgo en costos, información oportuna, entre otras.

La teoría económica enseña que los factores de ventaja competitiva de la economía real -costos laborales comparativos y productividad laboral, costos de materias primas, costos de energía, de transporte y afines-, determinan tasas de cambio, y prácticamente todas las empresas basan sus políticas en este teorema. No obstante, las tasas de cambio deciden cada vez más como los costos laborales en el país A se comparan con los costos laborales en el país B. Las tasas de cambio constituyen cada vez más un costo comparativo importante y totalmente fuera del control empresarial, y entonces cualquier firma expuesta a la economía internacional debe darse cuenta de que está en dos negocios al mismo tiempo; es al mismo tiempo una productora de bienes o proveedora de servicios y una empresa financiera, no puede desatender ninguna de las dos actividades, (1).

## **5.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

### **5.1.1 Antecedentes**

El estudio de las empresas u organizaciones mercantiles, debe empezar con lo que algunos autores como Carlos Liano C. (2) (\*), Schendel y Hoffer (3), denominan la función del empresario o idea básica de una empresa con éxito, y que se sintetiza en los seis puntos siguientes:

1. Proporcionar un producto o servicio.
2. Que satisfaga las necesidades y los deseos del consumidor.
3. Que al hacerlo correctamente se obtenga un exceso de los ingresos sobre los costos -valor agregado-.
4. Que proporcione a los creadores de la idea -empresarios-, un incentivo -utilidades-, para seguir proporcionando productos y servicios.
5. Que se logre un equilibrio entre los factores de la producción. y
6. Que se multipliquen las oportunidades para el mayor número de personas.

---

\* Profesor del Área de Factor Humano del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa -IPADE-, México.

Si no se tiene una concepción clara de la idea básica de empresa, no existe ésta como tal, pudiéndose tener una organización dedicada a la especulación, a la realización de "negocios", que son transacciones momentáneas derivadas de alguna oportunidad eventual, y no soportada por la esencia de la función empresarial.

Un concepto claro de la idea básica de empresa, requiere para su máximo aprovechamiento, de un escenario en el que se lleven a cabo los puntos de esta idea básica, y en el que el empresario pueda desarrollar sus ideas y desempeñar sus habilidades en igualdad de condiciones que el resto de las empresas. Este escenario es el mercado, cuya estructura indicará la forma en la que los empresarios deben competir y procurar la supervivencia y crecimiento de la empresa.

En una estructura típica de mercado, se tienen los siguientes estratos, (4):

- a. Competencia Perfecta
- b. Competencia Monopolista
- c. Oligopolio
- d. Monopolio.

De los estratos anteriores, la competencia perfecta, que presenta las características siguientes:

- No existe control para fijar precios de venta.
- El porcentaje de las ventas de una empresa, es pequeño comparado con el total de las ventas de este mercado.
- El grado de sustitución de productos es homogéneo o perfectamente sustituto.
- La libre entrada y salida a este mercado es total, y
- La información se encuentra disponible para todo aquel que la solicite,

es el estado ideal del mercado al que se pretende llegar, en virtud de la apertura e integración de los mercados, a los cuales nuestro país se integró recientemente de manera formal. (Silvano Espinoza, 1989). (\*).

El concepto de la idea básica de empresa y la estructura de mercado, representan el corazón del concepto de estrategia, considerándose una buena estrategia la que asegure la formación, renovación y/o supervivencia de la empresa.

---

\* Profesor de Microeconomía Superior en el Programa de Doctorado en Administración, FCA, UNAM.

### **5.1.2 Concepto de Estrategia**

La estrategia en el campo de las ciencias sociales, la administración en particular, ha sido estudiada por un gran número de investigadores, destacando los trabajos de H. Igor Ansoff (5), quien denomina a la administración como una actividad creativa, correctora de errores, que otorga a la empresa su propósito, cohesión y asegura un rendimiento satisfactorio sobre la inversión.

El mismo I. Ansoff,(6), afirma que la existencia de la administración, es la creación, adaptación e interacción con los cambios; cambios que se deben a:

#### **1. Fluctuaciones.**

Son cambios que se deben esencialmente a los niveles y las condiciones de operación, como son las ventas, los inventarios, la planta laboral, la capacidad de producción, los presupuestos, etc, fluctuaciones que expanden y contraen las actividades de la firma, pero dejan intacta la naturaleza de la misma.

#### **2. Transformaciones.**

Son cambios que se suceden dentro de la empresa o en su relación con el medio ambiente que la rodea, como por ejemplo, productos, mercados, tecnología, cultura, sistemas, estructura, relaciones con el gobierno, alianzas, fusiones, adquisiciones y venta, entre otras. Cambios que modifican la naturaleza de la empresa, y que por su significancia se les denomina estratégicos.

Asimismo, Ansoff establece que el concepto de estrategia requiere de cuatro componentes:

**1. Dimensión o alcance de la relación Producto-Mercado;** considerándose a las empresas que acuden al mismo mercado y presentan características similares.

**2. Tendencia o Vector de Crecimiento;** que indica la dirección en la que la empresa se está moviendo con respecto a su posición en el punto anterior, y que requiere determinar aspectos como la penetración de mercados, desarrollo de mercados, de productos y diversificación.

**3. Ventaja Competitiva;** que resulta en primera instancia de los datos obtenidos en los dos puntos anteriores, con los que se determinan las características que ofrecen una oportunidad única. Identificar propiedades particulares de los productos en sus mercados que otorguen a la empresa una fuerte posición competitiva.

**4. Sinergia;** definida como la medición del efecto conjunto, en el ambiente empresarial se relaciona con la búsqueda de una postura producto-mercado-empresa, en la que el efecto combinado sea mayor que la suma de las partes.

En su concepto de estrategia, Ansoff no incluye a los objetivos y su determinación, y distingue a la estrategia de una declaración, formulación o proceso.

Autores como Andrews (7), y Chandler (8), establecen que la estrategia lleva implícita una misión y filosofía de empresa, y consideran cuatro componentes para cualquier tipo de empresa:

1. Oportunidad de mercado
2. Recursos y competencias corporativas
3. Aspiraciones y valores personales, y
4. Reconocimiento de la obligación de la empresa con otros que no sean los accionistas.

Los tres autores anteriores, Ansoff, Chandler y Andrews, no distinguen entre dos aspectos vitales:

- a) Entre estrategia corporativa, ¿ en qué negocio se debe estar ?, y estrategia de negocios ¿ cómo se debe competir en un negocio determinado ?.
- b) Entre la administración y la implementación de la estrategia, y la definición del papel estratégico del director general.

#### **8.1.2.1 Estrategia Empresarial**

Posteriormente Hoffer y Schendel (9), identificaron la estrategia empresarial, y tres niveles organizacionales, entendiéndose por estrategia empresarial aquella que integra al total de la organización con la sociedad y el ambiente incontrolable que la rodea.

<b>Subestrategias:</b>	<b>de producto mercado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>" tecnología</li><li>" capacidad</li><li>" recursos</li><li>" respuesta flexible</li><li>" crecimiento limitado</li><li>" legitimación social.</li></ul>
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Subestrategias que, a excepción de la de legitimación y la social, son comunes a los siguientes niveles de estrategia organizacional:

I. Estrategia de nivel corporativo: que ofrece respuestas a las preguntas ¿ en qué negocio se debe estar ?, e integra a los diferentes negocios en los que debe competir la empresa. Requiere de consideraciones de tipo económico, sociopolítico y cultural, que inciden en el desarrollo de la empresa.

II. Estrategia de nivel negocio; que ofrece respuesta a las preguntas: ¿ cómo deberá competir la empresa en un sector de negocios particular ?, ¿ qué posición de competitividad deberá tener la empresa para alcanzar sus metas ?, ¿ cómo conseguir recursos para incrementar la ventaja competitiva ?. Estrategia que integra las áreas funcionales y las políticas que componen la empresa.

III. Estrategia de área funcional; integra las diferentes actividades subfuncionales de la empresa, y relaciona las diferentes políticas de área con los cambios en el ambiente de área funcional, por ejemplo, si se requieren recursos para el financiamiento de activos fijos, es necesario consultar al área de ventas y de producción para determinar, vía ventas, la recuperación de la inversión y el pago por el uso de los recursos.

Los niveles de estrategia determinados por Schendel y Hoffer, permitieron establecer nuevas directrices para el concepto de estrategia, anteriormente limitado al campo de la mercadotecnia, y aplicarlo a otras áreas funcionales de la empresa, como es el caso del presente trabajo en el que la estrategia se aplica al aspecto financiero.

#### **5.1.2.2 ¿ Qué se entiende por Estrategia ?**

De acuerdo con James B. Quinn (10), estrategia es un patrón que integra las metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo cohesivo, es decir, las ideas se concretan en objetivos y políticas, y el conjunto coordinado de unas y otras forma el plan estratégico, que una vez situado en función de acciones concretas de tiempo, ingresos y costos, constituirá un programa de acción.

Cabe hacer notar, que a diferencia de la opinión de I. Ansoff, la anterior definición de estrategia incluye metas y objetivos, que es necesario planificarlos para contrastarlos con los resultados obtenidos. Asimismo, deben considerarse los medios para alcanzar los objetivos planificados.

#### **5.1.2.3 ¿ Por qué usar Estrategia ?**

Edward Freeman (11), en su libro acerca de la administración estratégica con un enfoque hacia los Stakeholders o grupos que afectan o son afectados en el logro de los objetivos de la organización, asegura que es necesaria una nueva administración, denominada estratégica, que considere a los diferentes grupos que tienen relación con la empresa, y que se relacionan con los siguientes aspectos:

- regulaciones gubernamentales,
- críticas de la sociedad,
- ataques de los medios,
- competidores sustanciales,
- el ambiente económico prevaleciente -PIB, tasa de desempleo, tasa de inflación, tipo de cambio, tasas de interés-



Los aspectos anteriores se traducen, a un nivel de empresa, en situaciones como las siguientes:

1. Aumento de las demandas externas, originando una disminución de la flexibilidad para responder.
2. Rediseñar el concepto de "administración efectiva", en virtud de lo contradictorio de sus términos.
3. Búsqueda de técnicas psicológicas para resolver problemas del personal. Mayor atención a la fuerza laboral.
4. Rediseñar las empresas para hacerlas más competitivas en los mercados globales.
5. Participar con los gobiernos en la determinación de nuevas políticas industriales.
6. Establecer compromisos con grupos que no sean los accionistas.

Las situaciones anteriores hacen necesaria la adopción de una nueva administración, que ayude a ver al mundo como lo es hoy, y no como lo fué hace 40 años. Esta administración se denomina estratégica, y debe aportar una nueva forma de pensamiento y acción, y establecer el camino para implementar la dirección a seguir.

El ambiente de los negocios se ha tomado dinámico, turbulento e interdependiente, lo que hace necesaria la presencia de estrategias para disminuir la turbulencia y la incertidumbre propias de los tiempos actuales; turbulencia que entre otras, es causada por los cambios siguientes:

1. Cambios Internos. Provocados por las demandas de los grupos que tienen un interés directo en la empresa:

a. Propietarios.

Ejercen más presión sobre la toma de decisiones, en virtud de la disminución del rendimiento sobre la inversión.

b. Clientes.

Al tener más opciones de compra de productos provenientes de Asia, Europa, América del Sur y América del Norte, obligan a las empresas a lograr su completa satisfacción.

c. Empleados.

Solicitan más participación y menos autoritarismo para elevar la productividad. Son a la vez clientes y grupos de interés. Según Peters y Waterman,(12), dirigir y administrar la cultura, los valores compartidos de los empleados, es más importante que entender la estrategia y la estructura.

**d. Proveedores.**

Las demandas de los proveedores deben canalizarse en un ordenado desarrollo de los mismos, para que se trabaje conjuntamente y se obtengan beneficios mutuos.

**2. Cambios Externos.** Relacionados con la aparición de nuevos grupos, eventos y problemas que no pueden ser entendidos por la estructura existente, y que se originan en el ambiente que rodea la empresa.

**a. Gobierno.**

Obliga el cumplimiento de normas, regulaciones e impuestos.

**b. Competencia.**

A la nacional se le agrega ahora la internacional.

**c. Defensa del Consumidor.**

Grupos y asociaciones que tratan de proteger los intereses de los consumidores, y a quienes la empresa debe hacer frente. Para evitar esta situación, la empresa debe conseguir la lealtad de los consumidores.

**d. Ambientalistas.**

Grupos que cuidan los recursos naturales no renovables, y que afectan el logro de los objetivos empresariales.

**e. Grupos de Interés Especial.**

Cada empresa en virtud de sus productos y servicios, enfrenta a ciertos grupos que persiguen una causa determinada.

**f. Medios de Información.**

La fuerza y la divulgación que tienen algunos medios, prensa, radio, televisión, pueden ejercer presión para que la empresa cambie algún producto o servicio, y aún hacerla fracasar.

Los cambios internos y externos, conducen al propietario o director general, a realizar acciones que mantengan a la empresa en un lugar protagónico, entre las que destacan:

**I. Dentro de la Empresa:**

- Aumentar productividad a través de una mejor planificación.
- Considerar al consumidor o cliente como el rey del mercado.
- Mejorar la organización del trabajo; reingeniería de procesos y de la administración.

- Automatización de la producción; procurar procesos constantes en calidad.
- Enfrentar demandas de sindicatos y mantener el nivel de productividad.
- Mantener la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Ofrecer dividendos a los accionistas, y generar utilidades suficientes para lograr las metas de la empresa en cuanto a sus necesidades de crecimiento.

## **II. Fuera de la Empresa.**

- Anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Mantener imagen de buena empresa, buenos productos, servicios, etc.
- Procurar la distribución y entrega en el menor tiempo posible.
- Producir artículos superiores y fijarles un precio competitivo.
- Lograr la lealtad de los consumidores.
- Enfrentar nuevos competidores y productos.
- Establecer buenas relaciones con los grupos de poder y con el gobierno.

### **5.1.2.4 ¿ De qué depende la Estrategia ?**

No existe una estrategia general que pueda aplicarse a todo tipo de empresa, por el contrario, para cada empresa es necesario diseñar un tipo de estrategia particular, la que depende de tres factores fundamentales:

#### **1o. Tipo de Empresa**

El tamaño, la antigüedad, el tipo de productos o servicios, el sector y el mercado en el que se desenvuelve, hacen necesario un tipo específico de estrategia para cada empresa. Estudios recientes realizados en la zona metropolitana del Distrito federal, México, (13) , demostraron que para el caso de las empresas medianas, éstas si elaboran planes formales -por escrito-, y el 25 % de las empresas encuestadas elaboran planes estratégicos a largo plazo. Conforme se tengan empresas más grandes en tamaño y complejidad, cuyo mercado sea el de la competencia perfecta, se hace más necesaria la estrategia.

## 2o. Objetivos

La determinación de los objetivos –duros, que se relacionan con dinero, y suaves o que no se relacionan directamente con dinero-, y el plazo para su logro, requieren de la implementación de una estrategia para su consecución, y para comparar y poder corregir los objetivos planificados y los realmente logrados.

## 3o. Valores de los Propietarios y Directores

El tener o dirigir una empresa, requiere de habilidades y conocimientos específicos sobre la misma, que facilitarán la toma de decisiones. La toma de decisiones está influenciada por las creencias, sentimientos o valores del sujeto que las toma. En este sentido, los valores, sobre todo el riesgo, indicarán la adopción o no de una determinada estrategia y su posterior comunicación a toda la organización.

### **5.1.3 Competitividad**

La adopción de una economía de mercado, la integración a los mercados globales, y sobre todo el abandono del modelo proteccionista, son cambios estratégicos que han estado modificando la naturaleza macroeconómica y microeconómica de nuestro país, y que han hecho de la competitividad una palabra y sobre todo una actitud de moda en los últimos tiempos.

Por competitividad debe entenderse una actitud para competir; actitud que en primer lugar lleva implícito el querer competir, y en segundo lugar el tener la capacidad para hacerlo. Si realmente se quiere competir, (contender entre sí dos o más personas, buscar una recompensa con exclusión de otros que también desean el mismo premio. Competir proviene de cum = con y petere = atacar, desear ardientemente, pedir), la capacidad para hacerlo requiere de una preparación para hacer frente a la competencia y a las acciones que realizan las demás empresas que intervienen en la lucha por conseguir o reafirmar posiciones en los diferentes mercados. Esta preparación deberá de llevarse a cabo ante cuatro niveles de decisión, los que según Sergio Raimond K. (14),<sup>(\*)</sup> son los siguientes:

#### 1. Competitividad Generada por cada Empresa

La empresa debe buscar formas eficaces para elevar la productividad estratégica y operativa de la empresa y su relación con el mercado.

#### 2. Competitividad por Sectores

El sector en el que compite la empresa, debe integrar a la mayoría de las empresas en la búsqueda de soluciones a problemas comunes.

---

<sup>\*</sup> Director y profesor del área de Entorno Económico del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. IPADE, México.

### **3. Competitividad Auspiciada por el Gobierno**

**El Gobierno Federal debe realizar acciones para favorecer la competitividad de los sectores industriales y de las empresas que los conforman.**

### **4. Competitividad Negociada Internacionalmente**

**En los tratados y acuerdos comerciales que nuestro país acepte o negocie, se deben tener en cuenta las ventajas competitivas que tiene nuestro país, para en su caso, proteger y favorecer a determinados sectores.**

Siendo los cuatro niveles de decisión de suma importancia, a un nivel micro destacan los dos primeros, en los que las empresas mantienen una relación directa. Dentro del sector industrial o de servicios en el que la empresa compete, se puede identificar el propósito, el cual consiste en permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una o varias ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores. Es decir, la estrategia competitiva, según Michael Porter (15), consiste en desarrollar una amplia fórmula de como la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Una vez definidos los objetivos, las políticas son las variables de operación por medio de las cuales la empresa trata de alcanzar los objetivos. Las variables de operación -mano de obra, distribución, línea de productos, investigación y desarrollo, finanzas, compras, fabricación, ventas, mercados objetivo, etc.-, son los factores de originalidad que cada empresa debe desarrollar para obtener una ventaja competitiva, es decir, una postura o posición única que la empresa debe desarrollar con respecto a sus competidores.

Para crear y desarrollar una ventaja competitiva, las empresas deben realizar un despliegue de recursos y de habilidades denominadas competencias distintivas -eficiencia de los empleados y directivos, actualización de activos fijos, eficacia en la distribución, etc.-.

**Una ventaja competitiva puede crear utilidades potenciales, solamente si:**

- 1. Las diferencias originan beneficios para un grupo determinado de consumidores.**
- 2. Los consumidores valoran los beneficios y están dispuestos a pagar por ellos., y**
- 3. Las ventajas pueden sostenerse por un período determinado.**

Para determinar la estrategia competitiva, se puede recurrir a cualesquiera de los tres enfoques siguientes: el primero, descrito anteriormente y debido a M. Porter, el segundo debido al grupo de consultoría de Boston -BCG-, que enfatiza la curva de la experiencia, el ciclo de vida del producto y el manejo de un portafolio balanceado. Un tercer enfoque se refiere a un proceso adaptativo que incluye una combinación ecléctica -toma lo mejor de los dos para su propio beneficio-, de los dos enfoques anteriores, y enfatiza las particularidades de cada empresa, siendo Ansoff y Steiner dos de sus principales exponentes. Guillermo Saénz M. ITESM, México, (16).

Siguiendo con los planteamientos de M. Porter, para determinar la estrategia competitiva, es preciso conocer las peculiaridades del sector en el que se encuentra la empresa, y para conocerlas, los empresarios quienes son los responsables de los niveles de competitividad en lo que se refiere a los mercados de competencia perfecta, son los indicados para evaluar las fuerzas que afectan a un determinado sector, puesto que son ellos quienes viven sus problemas, asumen los riesgos y tienen que tomar decisiones que ponen en peligro la posición competitiva de la empresa, (17).

#### **5.1.4 Fuerzas Competitivas.**

La rentabilidad sostenida de cualquier industria la determina el grado de competencia dentro de la misma. A medida que la mente estratégica de los directores, se oriente a elevar el valor de la empresa para los propietarios y/o accionistas, se deberán realizar inversiones cuya tasa de rendimiento sea mayor que el costo ponderado de capital, que representa el piso o tasa base de rendimiento. Sin embargo, la competencia empuja la rentabilidad hacia la tasa base, causando que los inversionistas no deseen invertir en una empresa que les ofrezca rendimientos insuficientes.

La administración estratégica de cualquier empresa debe enfrentar con éxito las fuerzas competitivas que se generan en cualquier tipo de industria. Cada sector industrial tiene una mezcla única de fuerzas competitivas, no obstante, existen similitudes que permiten generalizar acerca de las fuerzas más importantes que conforman la competencia en los sectores, las que a continuación se describen conjuntamente con su impacto en el aspecto financiero.

1. **Rivalidad entre Competidores Actuales**  
Que involucra competencia en precio y calidad, la cual reduce ingresos o aumenta costos, y ambas reducen la utilidad.
2. **Competencia con los Productos Sustitutos**  
La disponibilidad de productos sustitutos limita precios y utilidades en cualquier industria.
3. **Fuerza Negociadora de Clientes y Proveedores**  
Los clientes que compran mucho o frecuentemente, tienen el potencial para disminuir los precios, mientras que proveedores importantes en cantidad o tipo de producto, pueden aumentar el costo y/o reducir la calidad, originando en ambos casos reducción de las utilidades.
4. **Ingreso de Nuevas Empresas**  
Nuevos competidores reducen las ventas de las empresas existentes, y tienden a disminuir precios e incrementar costos. Ambas situaciones reducen las utilidades de la industria.

Las cuatro fuerzas anteriores pueden no operar en determinados sectores industriales, pero sin embargo, cualesquiera de ellas reducirá las utilidades de la industria e impedirá persistentemente la obtención de elevadas tasas de rendimiento.

En virtud de que las empresas pertenecientes a un determinado sector industrial utilizan diferentes estrategias, estas fuerzas competitivas tendrán diferentes efectos dependiendo de la empresa. Sin embargo, las empresas y directores deberán conocer los determinantes de la rentabilidad de la industria en la que operan.

El mismo M. Porter, (18), sugiere tres tipos de estrategias, denominadas genéricas, que se pueden utilizar en combinación o de forma aislada para enfrentar las fuerzas competitivas anteriores, y lograr mantener o aumentar la posición competitiva de la empresa, posición que se refiere a tener un lugar en el mercado, es decir, participación. Estrategias genéricas que utilizan una o varias ventajas competitivas.

- I. Ser líderes en costos.
- II. Ser líderes en diferenciación.
- III. Ser líderes en base a una alta segmentación o enfoque.

### **§.1.5 Planeación Estratégica**

Según lo expuesto en el desarrollo del presente capítulo, la estrategia que se debe seguir para elevar la competitividad de la empresa -estrategia competitiva-, la determinación de las competencias y ventajas distintivas, y la posterior fijación de una posición competitiva, deben integrarse en un proceso creativo que implica un compromiso de todos los integrantes de la empresa, y que recibe el nombre de planeación estratégica.

La planeación es un proceso conformado por la determinación de metas y objetivos, por la ejecución de acciones para lograr los objetivos determinados, y por el control de los resultados obtenidos. La planeación es asimismo, parte integral del llamado proceso administrativo, compuesto a su vez por tres o más pasos o acciones administrativas -planear, ejecutar y controlar-.

Desde un punto de vista estratégico, la planeación como proceso, trata de disminuir la incertidumbre que significa enfrentarse al futuro, y ofrece una estructura para identificar oportunidades presentes y futuras.

Para lograr un adecuado desempeño en el desarrollo del proceso estratégico, los directores de empresa deben empezar por la observación y el análisis del medio ambiente -económico, tecnológico, político y social, entre otros-, para poder anticiparse a los cambios competitivos que tienen lugar constantemente. La observación y el estudio del medio ambiente requieren de la elaboración de pronósticos probabilísticos, para poder analizar la posibilidad de cambios en las principales variables competitivas, que originarán un cambio en la posición competitiva.

Algunas empresas al reaccionar más rápido que otras ante las oportunidades competitivas, obtienen una ventaja clave sobre los competidores. Esta capacidad de respuesta es función de la flexibilidad de la estructura de la empresa. En este sentido las empresas medianas, que al tener estructuras menos complejas que las grandes, reaccionarán favorablemente ante los cambios en el ambiente.

Mathías Sachse, (19), establece que el contenido ideal de un sistema de planeación estratégica para empresas mexicanas, debe cubrir los siguientes cinco puntos:

#### **1. Establecer la Misión**

El establecimiento de un objetivo general y de objetivos parciales, en función de un lapso determinado de tiempo, conducen a la determinación de la finalidad de la empresa, o razón de ser de la misma.

George A. Steiner, (20), argumenta que la misión empresarial es uno de los conceptos que dan forma a la declaración de la filosofía o pensamiento de los empresarios sobre las empresas, y que requiere de normas de conducta, valores y creencias, y que junto con los objetivos socioeconómicos básicos, los objetivos a largo plazo y los valores de los directivos conforman un marco general dentro del cual opera la planificación estratégica y una guía para el comportamiento de todos los miembros de la organización.

## **2. Definir Estrategias**

En este punto, estrategia se entiende como el camino que debe seguirse para alcanzar la misión, y que responde a la pregunta ¿ cómo lo podemos lograr ?

## **3. Diseñar Tácticas**

Para la concretización de las estrategias, se requiere el diseño de pequeños caminos o tácticas, que son función de dos tipos de análisis:

a) **Análisis del medio ambiente.** Cuyos factores sociales, económicos, laborales, culturales, financieros, etc., se traducen en:

- a.1) **Barreras para el logro de los objetivos;** factores que no son controlables por parte de la organización, y - cuyo impacto negativo en la organización los convierte en problemas.
- a.2) **Beneficios para el logro de los objetivos;** factores -- cuyo impacto positivo en la organización los convierte en oportunidades.

b) **Análisis de capacidades.** De un profundo análisis de los factores internos y controlables por la empresa, se desprenden las llamadas fuerzas y debilidades propias de toda empresa.

## **4. Realizar Proyectos**

El contenido de los proyectos es la operacionalización de las tácticas, logrando con esto la armonía entre proyectos, estrategias y misión, es decir, se combina la planeación estratégica con la planeación operativa.

## **5. Ejecución de los Pasos**

El trabajo constante día con día constituye la ejecución de los pasos a seguir. Puesto que las estrategias son modelos abstractos, es necesario trabajar sobre los pasos.



Por otra parte, y en lo que se refiere a la implementación, Pankaj Ghemawat (21), afirma que mientras la estrategia es relativamente fácil de formular, es tremendamente difícil de implementar. Asimismo, establece que la implementación de la estrategia requiere de un compromiso o una tendencia de las organizaciones a persistir en sus respectivas estrategias. Compromiso que de acuerdo con el autor anterior, se dificulta por las causas siguientes:

#### **1. Encerrarse en Proyectos Específicos**

Quando una organización se involucra en determinados proyectos rentables a corto plazo, no atiende la estrategia a largo plazo.

#### **2. Ausencia de Proyectos**

Quando no se cuenta con proyectos rentables en el corto plazo, la implementación de la estrategia no ofrece rentabilidad inmediata y dificulta el comprometerse con ella.

#### **3. Retrasos**

La forma de unificar o minimizar el efecto de las dos causas anteriores, se relaciona con la habilidad de la organización para actuar frente a las oportunidades que se detectan, y que está restringida al almacenamiento de factores que se han acumulado, es decir, la habilidad de la empresa se encuentra restringida por las demoras y retrasos que causan los factores estratégicos no desarrollados.

#### **4. Inercia**

Existe una presunción generalizada acerca de que las organizaciones son propensas, por razones psicológicas y sociales, a preservar el estatus estratégico en mayor medida de lo que podrían, si sólo fueran maximizadoras de resultados, sujetas a las restricciones de la existencia de proyectos específicos, a la ausencia de éstos, o a los retrasos. Es decir, la costumbre de hacer las cosas de una determinada forma, favorece la inercia de lo que actualmente se hace.

Por último cabe hacer notar que sin compromiso, no existirán diferencias persistentes en los niveles de desempeño de las organizaciones, y tampoco la necesidad de anticiparse al futuro.

## **5.2 ESTRATEGIA FINANCIERA.**

Una estrategia financiera es una estructura que orienta las alternativas de decisión que determinan la naturaleza y la dirección de los negocios financieros de una organización. Es un conjunto de respuestas dinámicas e interrelacionadas, basadas en varios escenarios, y en las respuestas de otras organizaciones en dichos escenarios, (22).

Estrategia financiera involucra evaluar la probabilidad de varios escenarios económicos y de otras variables ambientales, definir, entender los efectos de estos factores en la empresa, considerar alternativas de respuesta, las transacciones entre los mercados, y evaluar las posibles respuestas de los competidores.

Las proyecciones de futuros eventos, permite a la empresa diseñar diferentes decisiones acerca de las variables que se encuentran bajo su control.

Por otra parte, planeación financiera es el proceso de implementación de la estrategia, la que deberá encaminarse a elevar el valor de la empresa y el beneficio para los que intervienen en ella. Para lo anterior, es necesario evaluar la probabilidad de ocurrencia de diferentes escenarios, lo que contiene un alto grado de incertidumbre, elemento crítico común a cualquier estrategia, por lo que una estrategia bien elaborada es una respuesta directa e inteligente a la incertidumbre.

En épocas de horizontes económicos inciertos, información imperfecta, costos de transacción y de resultados poco creativos, los directores no pueden identificar las decisiones óptimas por adelantado, puesto que cada decisión ofrece varias respuestas. La anticipación a esta incertidumbre en los resultados, es la esencia de la estrategia financiera, para lo que el director financiero debe aprender a anticipar escenarios alternativos, y planificar de antemano la forma como repercutirán en el desarrollo de la empresa. (23).

Los escenarios o ambientes económicos caracterizados por inflación alta, tasas de interés elevadas, devaluación de la moneda, créditos restringidos en pesos mexicanos, altas tasas de desempleo y baja tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto, que en suma indican período de recesión, hacen que el director financiero actúe de manera diferente que en los períodos de crecimiento, y tratar de formular respuestas apropiadas para cada período en particular.

### **5.2.1 Relación entre la Estrategia Financiera y la Estrategia Competitiva**

Una de las tareas más importantes que realizan los directores generales, es el diseño de una estrategia corporativa, la que bajo los objetivos a alcanzar, debe contemplar las diferentes funciones que existen dentro de la empresa, es decir, ventas, producción, mercadotecnia y finanzas, como las más importantes y comunes, y que definidas en términos económicos logren los objetivos propuestos.

La estrategia para cada departamento o función es igual de importante que el resto, sin embargo, una estrategia financiera adecuada complementa la fuerza de la empresa con respecto a las demás funciones.

Para obtener el éxito a largo plazo, las empresas requieren proveer de recursos financieros para la producción de artículos o bienes que son aceptados en el mercado, cuidando de mantener un equilibrio entre todas las funciones para evitar el fracaso. Salvo casos particulares de suspensión de pagos, bancarota, venta, liquidación, entre otros, la estrategia financiera debe enfocarse hacia resultados a largo plazo, y permitir que la empresa sea competitiva, (24).

### **5.2.2 Ciclo de Valor**

Para analizar la relación entre la estrategia competitiva de la empresa y sus decisiones financieras, es de suma utilidad el tener algún modelo que haga más objetiva esta relación. El ciclo de valor es un modelo que se debe a los profesores Roger G. Clarke, Brent Wilson, Robert H. Daines y Stephen Nadauld (\*), (25).

---

\* Modelo desarrollado en la Universidad de Brigham Young, Provo, Utah, EEUU.

Modelo que como todas las abstracciones, no abarca cada detalle dentro de las finanzas corporativas, sin embargo, permite analizar la relación entre la estrategia competitiva, la posición competitiva y las decisiones financieras.

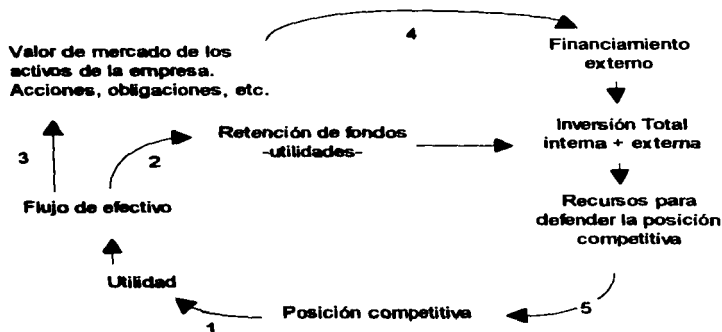


Figura 5.1 Ciclo de Valor.

Si una empresa obtiene utilidades, o invierte en un nuevo producto y tiene éxito, genera flujo de efectivo positivo y utilidades, las que debe reinvertir en éste o en otros productos, o bien repartirlas vía dividendos. Proceso que es cíclico; obtención, inversión y distribución de las utilidades generadas, lo que conforma el llamado ciclo de valor.

El punto de partida del ciclo de valor es la posición competitiva, la que indica el lugar que ocupa la empresa en el mercado en el que tiene sus productos. La posición competitiva se describió ampliamente en los puntos 5.1.3 y 5.1.4 de este capítulo.

En la figura 5.1, ciclo de valor, la posición competitiva genera algún nivel de rentabilidad o pérdida, medida vía el flujo de efectivo y utilidades, las que constituyen la base para que el mercado valore los activos y las obligaciones de la empresa.

La valuación de mercado determina el acceso de la empresa a las inversiones públicas y privadas, lo que se denomina financiamiento externo. La empresa puede retener alguna parte de sus utilidades para uso interno, las que sumadas a los recursos de capital externos, constituyen los recursos totales de que dispone la empresa para defender o aumentar su posición competitiva. En este punto, el ciclo de valor ha sido completado y empieza nuevamente; si la empresa tiene éxito, su posición competitiva será más fuerte al final del ciclo, y así sucesivamente en forma ascendente.

Si la empresa no tiene éxito, al menos temporalmente, el ciclo se tomará descendente, indicando que la empresa tiene problemas o una mala estrategia, por lo que es necesario corregir los errores, rediseñar la empresa para tornar el ciclo ascendente.

El objetivo de la estrategia financiera, como un elemento de la estrategia corporativa, es el de mantener a la empresa moviéndose en forma ascendente en el ciclo de valor. Mientras la empresa se encuentre ascendiendo en el ciclo de valor, se tendrá incremento en las utilidades por acción, o bien aumento del capital contable; sus valores y activos se cotizarán a precios mayores, y se contará con suficientes fondos para realizar los planes proyectados.

Para formular una estrategia financiera exitosa, que mantenga a la empresa moviéndose hacia arriba en el ciclo de valor, el propietario o el director financiero deberán, además de entender los elementos del ciclo de valor, conocer las relaciones entre ellos; relaciones que se encuentran numeradas del 1 al 5 en la figura 5.1, y que se describen a continuación.

#### **5.2.2.1 Relaciones entre las Condiciones Económicas Prevalcientes y el Flujo de Efectivo**

Las condiciones económicas prevalcientes en un momento determinado -crecimiento, estancamiento, recesión, estagflación, entre otras-, y sus consecuencias directas a nivel macroeconómico -inflación, PIB, tasa de desempleo, tasas de interés y tipo de cambio-, originan un cambio en la demanda del consumidor. Si la demanda aumenta, y sobre todo el poder de compra, el impacto que tienen en los mercados es positivo y su repercusión en las empresas es favorable. Bajo este supuesto, la posición competitiva de las empresas es más fácil de mantener en virtud de que disminuye el riesgo sistemático -no controlable por la empresa-, y las ventas pueden lograrse con una relativa seguridad, siempre y cuando no se descuide el riesgo no sistemático -variables propias de la empresa y controlables por ella-. Como consecuencia de lo anterior, la rentabilidad de la empresa en un mercado específico, siendo determinada por el grado de competencia, se mantiene estable.

Si las condiciones económicas son negativas, únicamente las empresas con una administración estratégica, que planifique la consecución y utilización de los recursos, para unir las pocas oportunidades disponibles con sus recursos internos, serán las que tendrán éxito.

Bajo cualquier escenario económico, una administración exitosa es aquella que crea valor para los integrantes de la organización, específicamente los accionistas o propietarios. Ahora bien, ¿Qué significa crear valor para los accionistas?. Para las empresas que tienen su capital denominado en acciones, crear valor es aumentar la utilidad por acción, y elevar el múltiplo precio-utilidad, la creación de valor para los accionistas resulta de la interacción de ambas variables.

Para las empresas que no tienen denominado su capital común en acciones, se crea valor para los propietarios cuando el rendimiento sobre el capital excede el costo de este capital.

Uno de los métodos más utilizados en la valuación de empresas, es el flujo de efectivo descontado, que es representativo de la forma en que los mercados valúan los valores, activos, y a las empresas en general.

En función de los comentarios anteriores, el concepto valor para los accionistas, es una función del flujo de efectivo esperado, descontado por la tasa de rendimiento deseada por los inversionistas o accionistas. Los modelos de valuación, si bien involucran diferentes mediciones, todos ellos requieren balancear la rentabilidad -rendimiento sobre el capital contable, rendimiento sobre la inversión-, riesgo -reflejado en el costo del capital y en la consecución de las ventas presupuestadas-, y el crecimiento.

Si no se tiene cuidado en la determinación del costo del capital y en la fijación de una utilidad razonable -en función del mercado, tipo de empresa y sector de participación-, mientras se busca crecimiento, el valor puede descender si ambos objetivos se persiguen simultáneamente.

Además del riesgo, el crecimiento, el financiamiento y la posición competitiva de una empresa también afectan su valor. La estructura del mercado y las fuerzas competitivas que actúan en éste, no sólo afectan las alternativas estratégicas disponibles, sino que también afectan la rentabilidad y el retorno sobre la inversión, que inciden en el valor de la empresa.

### **5.2.2.2 Relaciones entre la Generación de Flujo de Efectivo y su Uso Interno**

La estructura del mercado en el que se encuentra una empresa determinada y la naturaleza del ambiente competitivo, afectan la rentabilidad potencial de la misma. Es así que tradicionalmente se consideraba a la generación de utilidades como una medida del desempeño de una empresa, y en determinados mercados, las empresas que lograban mayores utilidades, se las consideraba como exitosas o con una excelente administración.

Sin embargo, diferencias en la forma de efectuar la contabilidad, que pueden alterar algunas partidas contables, originan que lo expresado anteriormente no sea totalmente correcto, ya que se ignora que la empresa es una organización dinámica que requiere realizar cotidianamente inversiones y efectuar gastos, y no sólo en periodos determinados.

Para evitar distorsiones en la medición del éxito de una empresa, el flujo de efectivo ofrece una idea más clara de como está operando la empresa, y sobre todo considera a la empresa como una organización en movimiento, que requiere prepararse continuamente para seguir operando, es decir, requiere dinero para su desempeño cotidiano -capital de trabajo-, y realizar inversiones en activos que le permitan mantener su posición competitiva, al igual que satisfacer las necesidades de sus accionistas.

En la figura 5.2, se describe la composición del flujo de efectivo, su origen y probable aplicación, conjuntamente con los recursos externos para formar el flujo de fondos o de recursos de que dispone la empresa.

#### **5.2.2.2.1 Origen y Aplicación de Recursos**

El origen y aplicación de recursos debe cumplir un equilibrio. Si se resta la aplicación de recursos del flujo de efectivo de la operación, se tiene el flujo de efectivo libre, y si el flujo de efectivo libre es negativo, la empresa requiere obtener recursos externos o quizá liquidar algunos activos. Si por el contrario, el flujo de efectivo es positivo, se puede, entre otras cosas, retirar deuda, fortaleciendo así la estructura de capital o financiera de la empresa.

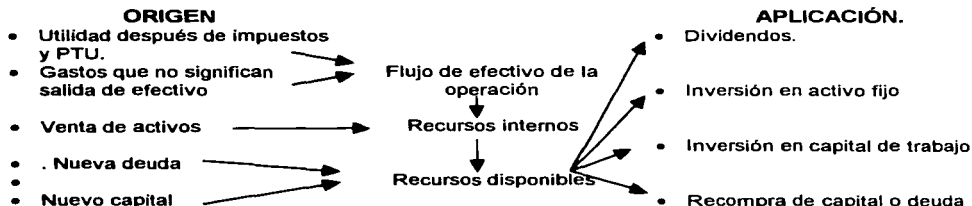


Figura 5.2 Flujo de Fondos o de Recursos.

Si como resultado de la operación de la empresa, se obtuvo un flujo de efectivo negativo, o si por una decisión estratégica se determinó que la empresa debería crecer, es necesario obtener fondos para cubrir el faltante de efectivo y para financiar el crecimiento.

Una vez agotadas las posibilidades de financiamiento interno -flujo de efectivo de la operación, depreciaciones, amortizaciones, venta de activos-, el director debe enfrentarse al dilema de decidir cual es el tipo de financiamiento externo que requiere la empresa, y determinar su disponibilidad, monto y costo.

Asimismo, se debe elegir, si el mercado lo permite, la contratación de deuda en forma de pasivo a largo plazo, teniendo cuidado de equilibrar pasivos en moneda nacional y moneda extranjera, fijando niveles que permitan enfrentar eventuales fluctuaciones cambiarias.

El financiamiento vía emisión de capital -suscripción de acciones-, es el más caro para la empresa, debido al alto costo del capital común combinado con los costos de flotación y emisión.

Adicionalmente, el mercado de capitales es receptivo a nuevas emisiones de acciones, pero sólo acepta acciones de compañías grandes en lo que se refiere a la configuración del capital contable, bien establecidas, y ofreciendo a las empresas medianas el mercado intermedio, de reciente creación.

Ante las dificultades que presenta el acceso al mercado bursátil para las empresas medianas, las cuales al fijar el precio de colocación y el número de acciones a la venta, pueden tener problemas posteriores en lo que se refiere al control de la organización. Este tipo de empresas debe recurrir al mercado de dinero y de capitales, considerando que es posible aumentar la deuda sin modificar la relación deuda/capital. Siempre que se tenga generación de utilidades, es posible aumentar la deuda en la misma proporción en la que se retienen las utilidades; esto significa que no aumenta el grado de riesgo de la empresa, y que se requiere una política de dividendos acorde con la estructura de capital que se desea, sin descuidar las variables económicas prevalecientes.

Finalmente, si no se tiene generación de utilidades, las empresas medianas pueden aumentar la proporción deuda/capital, recurso no aconsejable más allá del corto plazo -un año-, en virtud de las políticas de los bancos y acreedores, y del riesgo que representa el no poder pagar. Un elevado apalancamiento financiero disminuye la rentabilidad de la empresa, eleva la rentabilidad de los poseedores del capital, y limita la obtención de nuevos recursos y baja la valoración de la empresa o de sus acciones en particular, (26).

### **5.2.2.3 Relaciones entre Rentabilidad, Flujo de Efectivo y el Valor de Mercado de los Activos o Valores de la Empresa**

Dentro de las formas legal y fiscal en las que puede operar o constituirse la empresa, destacan por su importancia y cantidad, los contribuyentes personas físicas con actividad empresarial, y las sociedades mercantiles -sociedad anónima, de capital variable, de responsabilidad limitada, entre otras-.

La diversidad en la constitución de las empresas, confiere características propias a cada una de ellas que se traducen en varios criterios para determinar el precio o el valor de la empresa, y de las inversiones en particular. Los criterios de valoración se pueden agrupar en los seis puntos siguientes:

1. Valoración de los activos.
2. Valoración en base al flujo de efectivo.
3. Valoración en base a el precio de mercado de las acciones en que se denomina el capital social.
4. Valoración en base a la rentabilidad.
5. Valoración de los fondos de comercio o crédito mercantil; patentes y marcas, entre otros.
6. Valoración del capital contable.

Los criterios anteriores, ofrecen como resultado dos acepciones del concepto valor:

- a) Valor de mercado y
- b) Valor Financiero.

El valor de mercado es el precio que los inversionistas están de acuerdo en pagar, mientras que el valor financiero es el valor presente de los flujos de efectivo esperado.

Si la información se encuentra disponible para todos los inversionistas, y los mercados son claramente eficientes -no existen costos de transacción, los activos son perfectamente divisibles y negociables, existe competencia perfecta en los mercados de productos y de valores, y todos los participantes tratan de obtener los máximos rendimientos-, se debe esperar que el valor de mercado refleje el valor financiero en forma muy aproximada, (27).

Dentro de los criterios de valoración destaca el basado en los flujos de efectivo, que se considera el más completo puesto que incluye el conocimiento de la operación de la empresa, sus proyecciones y estimaciones y el cálculo de la vida económica de los activos. Criterio que se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, siempre y cuando se tenga la información necesaria reflejada en los estados financieros.

### 5.2.2.3.1 Valor Presente de los Flujos de Efectivo Descontados

Los flujos de efectivo generados por una inversión determinada en un lapso de tiempo específico, se descuentan -se hace referencia al tiempo en el que se toma la decisión-, utilizando una tasa de descuento llamada tasa de rendimiento requerida, formando de esta manera el valor financiero de la inversión o de la empresa.

Los flujos de efectivo de cualquier tipo de inversión, se ven afectados en su cantidad y duración, por las condiciones económicas prevaletientes. Una sólida posición competitiva normalmente ofrece flujos de efectivo positivos; situación ideal para los directores, que para mantener esta posición construyen barreras de entrada para mantener a otras empresas alejadas de los beneficios que el mercado ofrece.

Además de la cantidad y duración de los flujos de efectivo de la empresa, el valor de cualquier inversión a futuro depende del riesgo y de la tasa esperada de rendimiento.

$$V_p = \frac{Fe_1}{(1+r)} + \frac{Fe_2}{(1+r)^2} + \frac{Fe_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{Fe_T}{(1+r)^T} + \frac{VT}{(1+r)^T}$$

$$V_p = \sum_{t=1}^T \frac{Fe_t}{(1+r)^t} + \frac{VT}{(1+r)^T}$$

Donde:  $V_p$  = valor presente de los flujos de efectivo

$Fe_t$  = flujo de efectivo esperado en el tiempo  $t$

$r$  = tasa de rendimiento requerida

$VT$  = valor terminal de la inversión en el tiempo  $T$

$T$  = número de períodos de los flujos de efectivo, y que es función de la vida económica de los activos.



La ecuación anterior indica que el valor de los flujos de efectivo de la empresa, en un horizonte de tiempo determinado -T-, es la suma del valor presente del flujo de efectivo de cada período. Ecuación que expresa el valor de una inversión en función de los flujos de efectivo generados y de la tasa requerida de rendimiento, en donde ambas variables incorporan al riesgo en su determinación.

### **6.2.2.3.2 Técnica de Presupuesto de Capital**

Esta técnica recomienda el uso de la tasa de rendimiento promedio ponderada o costo de capital, como la tasa a la que deben descontarse los flujos de efectivo, puesto que es la tasa a la que se está financiando la empresa o el costo promedio de los recursos que utiliza, reconociendo los intereses de los acreedores e inversionistas.

$$\text{Costo de capital} = (1 - T_x) D_i + (1 - D) K$$

$$= (1 - T_x) \sum_{i=1}^n D_i + \sum_{i=1}^n (C.C.)K + \sum_{i=1}^n (C.P.)K_p$$

Donde:  $T_x$  = tasa de impuestos

$D$  = deuda, proporción de c/u si son varias

$i$  = tasa de rendimiento requerida por los acreedores  
o costo de cada una de las deudas

$K$  = tasa de rendimiento requerida por los inversionistas, o costo de cada una de las partes del capital contable

C.C. = capital contable

C.P. = capital preferente

$k_p$  = tasa de rendimiento requerida por los tenedores del capital preferente, o costo para la empresa.

El costo o la tasa de rendimiento de la deuda se calcula después de impuestos, en virtud de que los intereses son, calculando el componente inflacionario, deducibles de impuestos.

$$Vp = \sum_{t=1}^T \frac{FeOt - It}{(1 + rc)^t} + \frac{VT}{(1 + rc)^T}$$

Donde: **FeOt** = flujo de efectivo de la operación después de impuestos en el período t.

**It** = nueva inversión en el período t.

**rc** = costo de capital.

**VT** = valor terminal -si lo hubiere o si se le considera-, de la inversión en el período T.

#### 5.2.2.3.3 Valor Presente Ajustado

A diferencia del método anterior, que incluye el impacto del pago de intereses debidos al financiamiento en la tasa de descuento, el método del valor presente ajustado incorpora el financiamiento por deuda en el proceso de valuación.

Se le llama valor presente ajustado porque el valor de los flujos de efectivo de la operación no apalancados, se ajustan por el valor presente de los intereses.

$$Vp = \sum_{t=1}^T \frac{FeOt - It}{(1 + jo)^t} + \sum_{t=1}^T \frac{Txt * Int t}{(1 + i)^t}$$

Donde : **Vp** = valor presente de los flujos de efectivo.

**FeOt** = flujo de efectivo de la operación después de impuestos en el período t.

**T** = número de periodos de los flujos de efectivo.

**It** = nueva inversión en el período t.

$j_0$  = costo del capital no apalancado -sin deuda-.

$T_{xt}$  = tasa marginal de impuestos en el período  $t$ .

$Int_t$  = interés deducible de impuestos en el período  $t$ .

$i$  = costo de la deuda -tasa de descuento para los intereses deducibles de impuestos-.

#### **5.2.2.4 Relaciones entre los Mercados Externos de Capitales y el acceso de la Empresa a esos Mercados**

La generación de recursos por parte de la empresa -flujo de efectivo-, es influenciada por factores internos y externos. Si se considera a los factores internos como propios de cada empresa o sector, los factores externos se relacionan directamente con el estado de la economía y con el papel del estado en el establecimiento de las variables macroeconómicas.

Una vez considerado el estado de la economía -recesión, expansión-provocados por crecimiento o disminución del PIB, baja, alta o moderada inflación, aumento o disminución de la tasa de desempleo, alta o moderada tasa de interés, disminución del circulante, tipo de cambio peso-dólar, entre otros, hacen que el consejo de administración, el director general, el director financiero o el propietario, requieran determinar una estrategia para enfrentar el momento actual y futuro, y como producto de ésta, cuantificar la necesidad de dinero para financiar las decisiones de inversión, de crecimiento, o bien, para cubrir faltantes o posiciones deficitarias.

Si las necesidades anteriores exceden la disponibilidad de recursos internos, es necesario entonces, acudir a los mercados de dinero y de capitales tanto nacionales como extranjeros. La estimación de la cantidad de dinero externo necesario representa todo un dilema para los directores financieros o propietarios, en virtud de las decisiones que se requieren tomar y que se relacionan con financiamiento a corto y largo plazos, la elección de deuda en contrapartida con capital, y sobre todo, diseñar una estrategia que defienda el valor de la empresa para los que tienen intereses en ella.

Las decisiones anteriores se ven tremendamente afectadas por el estado que guarda la economía y los parámetros derivados de ella, y que afectan la disponibilidad, el plazo y el costo del dinero que requieren las empresas.

El estado de la economía también afecta los patrones de financiamiento, es así que lo que en los años 60's se consideraba como normal, por ejemplo el contar con activos tangibles y realizables con cierta facilidad, en proporción de dos o tres veces el monto del pasivo, para poder ser receptor de financiamiento, en la década de los 80's y 90's la proporción anterior es difícil de sostenerse, debido entre otras cosas, a la disminución del margen de utilidad en la mayoría de las empresas.

Una proporción de 1.5 o 1 de activo por cada pasivo contratado es común en los tiempos actuales -1994,1997-, proporción que obliga a las empresas receptoras y otorgadoras de recursos a ser más eficientes en la planificación financiera y en la evaluación de proyectos a realizar, que es donde radica el negocio de las empresas acreedoras.

La disminución en los márgenes de utilidad para la mayoría de las empresas que trabajan en México, durante los últimos años - elevada carga impositiva, tratados y acuerdos comerciales, competitividad, disminución de la demanda, entre otras-, disminuye la posibilidad de contar con recursos propios -de la operación-, para financiar nuevos proyectos, reemplazar activos obsoletos, etc. (28).

La disminución de recursos propios en la empresa, exige a las empresas mexicanas recurrir al mercado externo, con el consiguiente problema que esto representa; problema que se refiere al incremento del riesgo debido a la contratación de pasivos a corto plazo y que requieren ser redocumentados frecuentemente, a la vulnerabilidad del Sistema Financiero Mexicano y de la economía en general, que ofrecen tasas de interés fluctuantes y sumamente elevadas, situación que ocasiona el que los directores y propietarios se acostumbren a vivir constantemente en función del riesgo.

Una planeación financiera estratégica bien elaborada, ayuda a disminuir el riesgo que representa la posibilidad de no poder pagar los créditos contratados, a mantener un crecimiento determinado y a obtener rendimientos que satisfagan a los propietarios y accionistas.

Para una adecuada planificación, es necesario tener toda la información que se pueda obtener, y contar con estados financieros que reflejen fielmente el estado que guarda la empresa.

#### **5.2.2.4.1 Estructura de Capital**

La estructura de capital o financiera -si se consideran los pasivos circulantes a muy corto plazo y sin un costo específico-, se obtiene del estado de posición financiera en base al efectivo -balance-, y representa la forma en la que se financia la operación de la empresa y su desarrollo. Esta estructura de capital en unión de los activos circulantes y de los activos fijos, determinan el riesgo y las características de rentabilidad de la empresa, y que aunados al estado de resultados, configuran las posibilidades de crecimiento de la misma, y que a su vez son evaluados en los mercados financieros. (29).

Esta evaluación de la empresa permite el acceso de ésta a los mercados para la obtención de los recursos que se requieren. También, los mercados financieros evalúan la empresa para determinar, en su caso, el precio de las acciones, y por otro lado en empresas pequeñas y medianas el valor de la propia empresa medido por el valor del capital contable, entre otros criterios de valuación, lo que indica el beneficio para los accionistas y/o propietarios, objetivo que debe tomarse en cuenta en toda planeación financiera estratégica.

Si los mercados financieros evalúan a las empresas en función de la estructura de capital, es de suma importancia para los administradores financieros, el configurar una estructura tal que mantenga un equilibrio entre el riesgo de tener una deuda elevada, y el rendimiento que esperan los accionistas, los que representados por el consejo de administración, son los responsables de fijar las políticas estratégicas para el manejo de las empresas, entre las que destaca la fijación de una relación deuda / capital que refleje su propia aversión al riesgo y sus deseos o necesidades de rentabilidad.

Cada empresa debe configurar su propia estructura de capital y abstenerse de copiar modelos de empresas similares, puesto que cada director financiero, o bien el consejo de administración, toma decisiones en función de la información que se tenga, y sobre todo, de sus propios valores en cuanto al riesgo se refiere. Sin embargo, existen algunos principios que es conveniente tomar en cuenta; de éstos destaca el que se refiere a la elección entre deuda y capital, abstrayéndose como la primera opción -sujeta a las restricciones del mercado-, la elección de deuda, debido a que es más barata que el capital, se obtiene de acreedores externos y no compromete la posesión y control de la empresa en un sentido amplio.

En segundo término, se debe elegir al capital, teniendo cuidado de seleccionar el momento adecuado para su venta y el porcentaje del capital social a ceder, puesto que el costo de emisión, precio de venta y aceptación de los papeles se ve afectada por el momento económico que se viva. También es necesario tener en cuenta la elección entre capital común y capital preferente, ya que el segundo obliga a ofrecer un rendimiento fijo, lo que contablemente lo convierte en un pasivo obligado.

Un segundo principio importante se refiere a que un adecuado uso de apalancamiento financiero -relación deuda/capital-, crea valor para los accionistas o propietarios, pero un excesivo apalancamiento puede disminuir su valor, por lo tanto, un punto de decisión que es necesario considerar es que cuando el costo de capital de una determinada estructura de capital, sea lo más bajo posible, y el precio de la acción lo más elevado posible, en este punto se tiene la estructura óptima.

Para empresas medianas que no tienen configurado su capital en acciones, se toma como parámetro el rendimiento sobre el capital contable, resultado de incluir en una simulación varios niveles de deuda y capital en su estructura, y de elaborar proyecciones de ventas para obtener una utilidad neta simulada, obteniendo con esto, valores de rentabilidad bajo varios supuestos de inyección de recursos. Elaborando lo anterior, se observa el efecto que tiene la deuda y el capital sobre la estructura financiera, y sobre el valor de la empresa para los accionistas y propietarios.

Un tercer y último principio se relaciona con la capacidad de pago de la deuda contratada. Al mismo tiempo que se efectúan las simulaciones en la estructura de capital para diferentes niveles de deuda/capital y así obtener el costo de capital, el precio de las acciones y el rendimiento sobre el capital contable, deberá de realizarse para cada nivel de deuda/capital, una simulación de la capacidad de pago de la empresa, y que resulta de la obtención del flujo de efectivo, el que ofrece como resultado, la capacidad de la empresa para endeudarse, y por consiguiente, su capacidad de pago.

#### **5.2.2.4.2 Financiamiento en Moneda Extranjera y en los Mercados Internacionales**

El estado de la economía, la reciente apertura económica y la incipiente modernización financiera en la que está involucrado nuestro país, permite el financiamiento en moneda extranjera, y por otra parte, obliga a las empresas a buscar mejores condiciones de financiamiento, no importando que la empresa sea exportadora de productos, de materia prima, o que no lo sea.

En los últimos años -a raíz de la apertura económica-, un gran número de empresas mexicanas han acudido a los mercados externos de capital a realizar ofertas accionarias, pretendiendo cumplir los objetivos siguientes:

1. Captar recursos financieros
2. Colocar capital a mejores precios
3. Diversificar la estructura financiera de la empresa
4. Obtener premios en venta de capital
5. Atenuar costos de financiamiento.

Para poder lograr los objetivos anteriores, las empresas mexicanas deben cumplir los siguientes requisitos:

- a. Ser empresa abierta, es decir, que coticen parte de su capital accionario en la Bolsa Mexicana de Valores.
  - b. Solicitar autorización de emisión a las autoridades mexicanas.
  - c. Obtener el visto bueno para la emisión
  - d. Efectuar el estudio técnico de viabilidad de la emisión
- e. Proporcionar información de la empresa en apego a los términos estipulados en las leyes y reglamentos de los mercados donde se llevará a cabo la colocación, la que se refiere a lo siguiente:
- Historia de la empresa
  - Rentabilidad, liquidez, solvencia y productividad financiera
  - Dividendos pagados en los últimos años
  - Mercados de la empresa y participación de la empresa en esos mercados
  - Planes y proyectos corporativos
  - Currícula de accionistas, consejeros y ejecutivos principales.

Octavio Aguirre, (30).

Existen diferentes modalidades técnicas para la obtención de recursos dependiendo el mercado que se elija, sin embargo, este tipo de financiamientos es casi exclusivo para empresas grandes, con un capital contable lo suficientemente grande para permitir que la emisión accionaria no afecte la posesión de la empresa.

Para empresas medianas, sobre todo las dedicadas a la exportación, el gobierno mexicano brinda apoyos financieros en moneda extranjera, sobre la captación vía ventas en el exterior. También algunas organizaciones financieras internacionales ofrecen recursos a empresas medianas, siempre y cuando cumplan los requisitos fijados por ellas, y observen el pago de los impuestos correspondientes -aranceles-, que fija la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del gobierno mexicano.

#### **5.2.2.4.3 El Financiamiento Internacional y la Devaluación de la Moneda**

Es de suma importancia que toda empresa conozca cual es su situación frente a la inflación y a la devaluación de la moneda, así como de la protección que los accionistas pueden hacer de su dinero o patrimonio.

La exposición que tiene la empresa ante la inflación y a la devaluación o desliz de la moneda, se determina a través del estado de posición financiera -balance-, que analiza los conceptos que lo integran en partidas monetarias y no monetarias. Las partidas monetarias -efectivo, depósitos a plazo, cuentas por cobrar, inventarios con precios no modificables, anticipo a proveedores con precio no garantizado, cuentas por pagar, anticipo de clientes a un precio no garantizado, pasivos a largo plazo pagaderos en efectivo, obligaciones por pagar y capital social preferente amortizable a un precio fijo-, se separan en moneda nacional y moneda extranjera, debido a que las primeras están expuestas a la inflación, y las representadas en moneda extranjera están expuestas a la devaluación de la moneda. Debe también conocerse la posición de la inversión de los accionistas respecto a las partidas no monetarias, (31).

#### **5.2.2.4.3.1 Nivelación de Partidas Monetarias en Moneda Nacional**

En épocas de inflación, el pasivo monetario produce una ganancia por exposición, y el activo monetario produce una pérdida por exposición; por lo tanto, deben evitarse las pérdidas por exposición convirtiendo activos monetarios en activos no monetarios -inversiones temporales en acciones, acciones preferentes que están próximas a convertirse en ordinarias, inventarios, pagos anticipados, inventarios comprometidos en contratos con precios modificables, anticipo a proveedores con precio garantizado, inversiones en acciones a largo plazo, inmuebles, planta y equipo -depreciación acumulada-, activos intangibles, anticipo de clientes con precio garantizado, intereses cobrados por anticipado, obligaciones que habrán de transformarse en acciones, capital contable -con excepción del capital preferente-, y promoviendo endeudamiento de la empresa para convertirlo en activos no monetarios, (32).

#### **5.2.2.4.3.2 Nivelación de Partidas Monetarias en Moneda Extranjera**

La exposición de una empresa a una devaluación, obedece a que en un momento determinado las obligaciones en moneda extranjera no se encuentran compensadas con inversiones de la misma naturaleza, y por consiguiente, esta diferencia origina una pérdida porque se necesitarán más unidades de nuestra moneda para cubrir el pasivo contratado en moneda extranjera.

La exposición de una empresa aumenta cuanto menor sea la inversión del capital en partidas no monetarias. Las partidas no monetarias representan los bienes que estarían sujetos a modificar su precio en virtud de la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. Estos bienes están representados por inventarios, terrenos, edificios y maquinaria, entre otros activos. Una empresa con alta inversión en bienes -activos-, generalmente está protegida contra pérdidas importantes por exposición a la inflación. El equilibrio apropiado se tiene que planear con toda anticipación y resolver sobre la conveniencia de hacer inversiones en las que se obtenga protección.

En otras palabras, lo ideal es tener un activo circulante que sea igual al pasivo circulante, y en lo que respecta a la posición en moneda extranjera, una posición ideal es la que tiene también activos circulantes en dólares u otra divisa que iguale o supere los pasivos contratados en esa misma divisa, y de ser posible, colocarlos en activos y pasivos no monetarios, (33).

#### **5.2.2.5 Relaciones entre las Oportunidades de Inversión Disponibles y la Posición Competitiva Futura de la Empresa**

Este quinto y último punto que completa el llamado Ciclo de Valor, se refiere a la aplicación de los recursos obtenidos mediante la generación interna y financiamiento externo, aplicación que debe hacerse para mantener o aumentar la posición competitiva de la empresa.

Dentro de las formas de aplicación que mantienen o aumentan la posición competitiva, y considerando los objetivos que se pretenden, es necesario asegurar que el rendimiento sobre los recursos invertidos exceda el costo de los mismos; sólo así se puede crear valor para los inversionistas. El uso de la técnica del flujo de efectivo descontado -utilidad neta + depreciaciones + ó - aumento o disminución del capital de trabajo + ó - aumento o disminución del activo fijo-, es de gran ayuda para la evaluación de proyectos a considerar.

Cabe hacer mención que es más fácil crear valor invirtiendo en los mercados de productos, que especulando en los mercados financieros. Lo anterior se cumple siempre y cuando se mantengan estables los dos tipos de mercados, y bajo la consideración de que el mercado de productos es menos eficiente que el mercado financiero, condición que indica que se pueden explotar ineficiencias en los mercados de productos.

#### **5.2.2.5.1 Inversiones no Estratégicas**

Al final del ciclo de valor, los recursos disponibles -propios + externos-, se pueden invertir dentro de la misma empresa para realizar cambios o modificaciones a las operaciones que actualmente se realizan, y que no constituyen un cambio estratégico, como son la renovación del activo fijo, adquisición de inmuebles, mayor impulso a la investigación y desarrollo, capacitación, diseño de nuevos canales de distribución, nuevos envases y/o empaques, entre otros, que son analizados teniendo en cuenta siempre la posición de competitividad que guarda la empresa, con el fin de mantenerla y aumentarla.

#### **5.2.2.5.2 Inversiones Estratégicas**

Cuando se modifica sustancialmente la operación de la empresa en lo que se refiere a la misión, a los objetivos -especialmente a los que se refieren a los mercados-, y en general a las políticas que afectan la continuidad de la empresa, se consideran cambios estratégicos; como lo son, la creación de nuevos productos, de nuevas unidades de negocio, fusión con otras organizaciones, y adquisición de otras empresas con el fin de mantener la posición competitiva.



### **5.2.2.5.3 Fusiones y Adquisiciones**

A raíz de la apertura de nuestro país a la economía global, y de la configuración del Tratado de Libre Comercio para Norteamérica, las fusiones entre empresas han tenido un aumento importante; lo anterior en virtud de que se considera a la fusión como una de las formas de enfrentar con menor incertidumbre a la competencia que la apertura favorece y que además, exige, (34).

#### **5.2.2.5.3.1 Razones para la Fusión y Adquisición**

##### **a. Operacionales:**

- Para generar efectos sinérgicos. La empresa que resulte es mejor o más eficiente que la suma de las partes.
- Para obtener economías de escala. Se busca la disminución del costo promedio mientras se incrementa el volumen.
- Administración ineficiente. Si se considera que una empresa es administrada deficientemente, con la fusión ésta se efficientiza, (35).

##### **b. Financieras.**

- Exceso de recursos y reasignación del capital corporativo. Se puede cambiar el capital de una empresa a otra, buscando mayores rendimientos sin incurrir en los costos de transacción de los mercados de capital.
- Menor costo de la deuda. Tradicionalmente, el costo de la deuda es más barato conforme sea mayor la empresa, más grande.
- Motivos fiscales -impuestos-. Si una empresa presenta pérdidas y un ingreso insuficiente para deducir las pérdidas, puede ser candidata ideal para ser adquirida por otra.
- Reducir o impedir que aumente la competencia. La obtención de rendimientos sobre la inversión está sujeta a la cantidad de participantes en un mercado determinado. La fusión de organizaciones puede impedir la entrada de más participantes, creando barreras para entrar, y sujeta a las leyes antimonopolio, (36).

#### **5.2.2.5.3.2 Problemas a Considerar en las Fusiones y Adquisiciones**

##### **1. Estabilización de los ingresos con empresas cíclicas**

Atención a las empresas que generan ingresos de manera diferente a la empresa que quiere adquirir o fusionante, puesto que al no existir una corriente de flujo de efectivo constante en el tiempo, puede dar lugar a que disminuya el valor combinado, debido a que algunas empresas prefieren el crecimiento y la productividad a la estabilidad de ingresos.

##### **2. Diversificación**

La diversificación vía fusiones y adquisiciones es una forma inadecuada de disminuir el riesgo, puesto que los inversionistas pueden, por ellos mismos, disminuir el riesgo mediante la diversificación de sus portafolios de inversión.

##### **3. Intercambio de acciones entre fusionado y fusionante**

Especial atención a los múltiplos precio/utilidad y precio/valor en libros, cuidando que la fusión no disminuya el múltiplo precio/utilidad, y el valor que resulte de la fusión.

##### **4. Fijar el precio de adquisición**

Se requiere tener cuidado con el método que se utilice para fijar el precio de adquisición, y buscar un equilibrio entre las pretensiones del vendedor y las del comprador. El vendedor querrá vender en base al futuro o la proyección de flujos de efectivo, mientras que el comprador querrá comprar sobre la base de tiempo pasado, lo que se refleja en los estados financieros a una fecha anterior determinada. Especial atención requiere la determinación de la tasa de descuento a la que deben ser descontados los flujos de efectivo.

#### **5.2.2.5.3.3 Reglas para el Exito en la Adquisición de Empresas**

El boom de las fusiones en estos últimos años no se basa en razones empresariales. Es una manipulación financiera, pura y simple. Pero una compra debe hacerse con criterio empresarial, o no funciona ni siquiera como movimiento financiero. Lleva tanto a un fracaso empresarial como financiero, (37).

Existen cinco reglas para el éxito de las compras de empresas, y han sido seguidas por todos los adquirientes desde los días de J.P. Morgan, hace muchos años.

1. Una compra tendrá éxito sólo si la empresa adquiriente piensa que puede aportar a la empresa que compra, y no que le aportará la compañía adquirida a la adquiriente, por más atractiva que pueda ser la sinergia esperada.

2. Una diversificación exitosa a través de la compra, requiere un núcleo común de unidad. Las dos empresas deben tener en común los mercados o la tecnología, así como un lenguaje común para unir a las compañías. Sin este núcleo de unidad, la diversificación, especialmente a través de la compra, nunca da resultado; los lazos financieros solos son insuficientes.

**3. Ninguna compra da buenos resultados, a menos que quienes están en la empresa adquiriente respeten el producto, los mercados y los clientes de la empresa que adquieren. La compra debe implicar una concordancia temperamental.**

**4. En aproximadamente un año, la compañía adquiriente debe estar en condiciones de proveer una administración de alto nivel para la compañía que adquiere. Es una falacia elemental creer que se puede comprar una administración, porque los jefes anteriores no desean ser jefes de división.**

**5. Dentro del primer año en que tiene lugar la fusión, es importante que un número bastante grande de personas en los grupos gerenciales de las dos compañías reciban ascensos considerables cruzando las líneas -o sea, de una de las antiguas empresas a la otra-. El objetivo es convencer a los administradores en ambas empresas de que la fusión les ofrece oportunidades personales.**

## **CAPITULO SEIS**

### **INTERACCION ENTRE LAS VARIABLES PARA IDENTIFICAR LAS QUE CONTRIBUYEN POSITIVAMENTE A LA PARTICIPACION DE MERCADO.**

En los capítulos anteriores, uno al cinco, se desarrollaron los cinco puntos que contiene la planeación financiera estratégica que se propone, para un manejo estratégico de las empresas pequeñas y medianas.

Los cinco puntos propuestos, el impacto del entorno económico, el apoyo del Sistema Financiero Mexicano, la importancia de la actividad empresarial, la utilización del enfoque sistémico para determinar las relaciones de la función financiera con las demás funciones de la empresa y con el entorno, y la identificación de las ventajas competitivas de las que dispone la empresa, así como su inclusión en la estrategia competitiva y su relación con las decisiones financieras, se hacen interactuar todas ellas para obtener como resultado las ventajas competitivas y competencias distintivas de que dispone la empresa para incrementar su posición competitiva.

La metodología de la encuesta que se siguió para la identificación de las variables anteriores, los datos que se utilizaron y el mecanismo de recolección de los mismos, y el método estadístico empleado para tal efecto, se explican a continuación en este capítulo seis.

## **6.1 METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA**

### **6.1.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se realizó es de carácter descriptivo, es decir, se llevó a cabo una encuesta para describir las variables de que disponen las empresas pequeñas y medianas para su operación, y cuya dimensión, manejo e importancia son vitales para la Planeación Financiera Estratégica de las mismas. Planeación que tiene como objetivo aumentar la posición competitiva de la empresa, y la rentabilidad y el valor de mercado de sus activos, (1).

### **6.1.2 ETAPAS**

#### **6.1.2.1 Presencia del Problema**

El modelo de economía de mercado, adoptado por nuestro país a partir de la década de los años 80's, ha ocasionado una serie de retos y de oportunidades para las empresas mexicanas, y ha distorsionado la manera en que se dirigían las empresas mexicanas antes del cambio de modelo económico, afectando con ello su competitividad.

En opinión de los empresarios entrevistados (véase sección 6.3.2), la distorsión causada por la apertura económica, en la mayoría de las empresas, es vista como un fenómeno problemático que altera el ancestral manejo de las empresas, restringe los márgenes de acción y obliga a trabajar de manera estratégica para el logro de los objetivos empresariales.

#### **6.1.2.2 Identificación y Definición del Problema**

La alteración que causa la apertura económica en la dirección de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, se relaciona directamente con su competitividad, es decir, las empresas que no están preparadas para hacer frente a la apertura, padecen una disminución de su participación de mercado; disminución que se considera como un problema que debe resolverse, y que es producto de la entrada de nuevos competidores y nuevos productos.

#### **6.1.2.3 Técnica Estadística Utilizada**

La interacción entre las mediciones o datos de las variables, se realizó por medio del Análisis Discriminante, técnica estadística que se emplea para realizar Análisis Multivariado, y que permite estimar la relación entre una variable dependiente categórica, como lo es la participación de mercado baja, media o alta, y un conjunto de variables independientes que configuran a la variable dependiente, y que contienen características generalmente métricas, es decir, que se pueden medir mediante números. La relación anterior permite a su vez, identificar cuales son las variables independientes o explicativas, que son más significativas en el comportamiento de la variable dependiente o respuesta.

El Análisis Discriminante implica derivar una variable estadística, llamada combinación lineal, de dos o más variables independientes para observar cual es la que mejor discrimina (clasifica), entre grupos previamente definidos. Esta combinación lineal se conoce, en Análisis Discriminante, como la función discriminante, (2).

#### **6.1.2.4 Selección de Indicadores e Instrumentos de Medición**

Los indicadores utilizados fueron proporcionados por las empresas encuestadas, y se refieren a los estados financieros y a las respuestas a las preguntas proporcionadas en el cuestionario tipo, (ver anexo 1), el que a su vez, es el resultado de la identificación de las variables mediante el enfoque sistémico.

Cuestionario que se diseñó para captar la información correspondiente a las variables de que dispone la empresa, las que se consideraron, con ayuda de la opinión experta y del método económico -solución que cueste menos implementarse-, las que configuran la participación de mercado, indicación de competitividad, o variable dependiente.

El cuestionario también captó información acerca de las estrategias que siguen los empresarios o directores para conducir a sus empresas, y en algunos casos, para enfrentar el futuro.

Por último, el cuestionario contempla los comentarios de los entrevistados acerca del estado de la economía, del costo del dinero y de la competitividad actual de la empresa, referida a la participación actual de la empresa en su sector de mercado correspondiente.

Para lograr lo anterior, se elaboró un cuestionario de alternativa fija -elección forzosa-, para las preguntas que se relacionan con la clasificación de las empresas; y con preguntas de opción múltiple, también de elección forzosa, para los cuestionamientos acerca de la preparación del director, de las variables propias de la empresa y de las ajenas a ella, con un apartado de respuesta abierta, (3).

### **6.2 OBJETIVO DE LA ENCUESTA**

Identificar las variables que repercuten de manera importante en la participación de mercado de empresas pequeñas y medianas, y que contribuyen a mejorar su competitividad.

La necesidad de la economía mexicana, representada por las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes, reforzada por el Sistema Financiero Mexicano, y regulada por el Estado, de generar más de un millón de empleos remunerados anualmente, requiere que las empresas, en particular, compitan en condiciones favorables con empresas similares -nacionales y extranjeras-, por el mercado interno del país, y en segundo lugar por los mercados internacionales.

Para poder competir, es decir, para que las empresas puedan hacer frente a empresas similares, una vez considerado el aspecto regulatorio propiciado por el gobierno -aspectos legales, fiscales y económicos, que en suma representan la competitividad auspiciada por el estado y en la que se incluyen los acuerdos o tratados comerciales con diferentes países-, las empresas para mantener, defender o aumentar su participación de mercado -competitividad-, deben establecer estrategias para cada una de las variables o factores que se relacionan con su actividad y sobre las que tienen control, y tratar de diseñar estrategias globales de reacción, interacción o de proactividad, para enfrentar las variables o factores ajenos a su actividad y que limitan o impiden la consecución de los objetivos empresariales.

### **6.3 DISEÑO DE LA MUESTRA (\*\*)**

En virtud de que los resultados del primer muestreo aleatorio simple (\*), ver apéndice A, denominado probabilístico, no resultaron satisfactorios debido al bajo porcentaje de respuesta, se optó para la determinación de la muestra por un segundo muestreo aleatorio (\*\*), entre un grupo de propietarios y directores de empresa.

Mediante este segundo muestreo, se realizó la encuesta en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE, México. Se realizó una sesión de información y concientización entre 70 empresarios y directores que asistieron a uno de los diferentes cursos de actualización que ofrece el instituto. Se tomó una muestra aleatoria, de 40 empresarios y directores, de los cuales 2 no cooperaron, quedando la muestra definitiva con 38, quienes si cooperaron y proporcionaron la información que se les solicitó.

#### **6.3.1 Resultados de Clasificación Obtenidos**

**6.3.2 Sectores. Las 38 empresas que aportaron datos para la investigación, se concentran en los siguientes sectores:**

Transformación	: 16
Comercio	: 11
Servicios	: 11

Y subsectores como productos alimenticios, metalmecánica, industria automotriz, construcción, enseres domésticos, industria eléctrica y electrónica, industria química, industria textil, industria del papel, industria del vidrio, muebles para baño, restaurantes, empresas de consultoría, artículos de decoración y bienes de consumo.

**6.3.3 En lo que se refiere a la constitución legal de las empresas encuestadas, se obtuvieron los datos siguientes:**

Sociedad anónima	: 24
Sociedad anónima de C.V.	: 8
Sociedad anónima de C.V.de R.L.	: 1
Persona física con actividad empresarial	: 4
Sociedad civil	: 1

#### **6.3.4 Ubicación de las empresas encuestadas:**

Distrito Federal	:	24
Estado de México	:	8
Querétaro	:	1
Puebla	:	1
Aguascalientes	:	1
Nuevo Laredo, Tamps.	:	1
Coahuila de Zaragoza, Ver.	:	1
Minatitlán, Ver.	:	1

#### **6.3.5 Antigüedad de las empresas encuestadas:**

40 años o más	:	5
entre 39 y 30	:	1
entre 29 y 20	:	8
entre 19 y 10	:	12
9 años o menos	:	12

#### **6.3.6 Clasificación por número de trabajadores (empleados y obreros):**

15 o menos	:	8
entre 16 y 100	:	11
entre 101 y 250	:	10
251 o más	:	9

#### **6.3.7 Clasificación por ventas anuales:**

menos de \$ 599,000	:	6
entre \$ 600,000 y \$ 5,999,999	:	9
entre \$ 6,000,000 y \$ 9,999,999	:	1
más de \$ 10,000,000	:	22

### **6.4 DATOS OBTENIDOS A PARTIR DEL CUESTIONARIO**

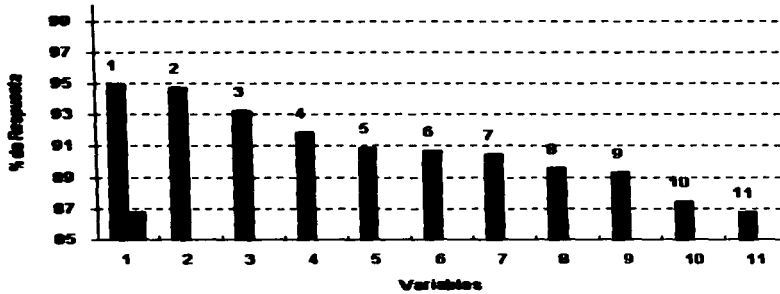
Los datos que se utilizaron en la presente investigación, y que incluyeron en el Análisis Discriminante Multivariado, se encuentran concentrados en las variables que se exhiben en el anexo 2, y se desarrollan en este apartado 6.4.

#### **6.4.1 Determinación de la Preparación del Empresario ante la Apertura**

Del total de empresas encuestadas, 38, el 84.21 %, si se consideran preparadas para enfrentar los retos y oportunidades que la apertura comercial ofrece. El total de los empresarios y directores encuestados, consideran a las siguientes variables como necesarias para enfrentar el futuro inmediato:



### Prep. del Empresario



**Gráfica 6.4.1 Preparación del Empresario. Variables importantes para enfrentar el futuro.**

#### **Variables en la gráfica 6.4.1:**

- 1. Capacitación propia, información y actualización.**
- 2. Pensamiento y acción estratégicos.**
- 3. Agresividad para acudir a nuevos mercados.**
- 4. Capacidad de respuesta.**
- 5. Incrementar liderazgo.**
- 6. Mejorar la comunicación con empleados y clientes.**
- 7. Sentido de la oportunidad.**
- 8. Actitud para el cambio.**
- 9. Adaptabilidad.**
- 10. Menos y mejores colaboradores.**
- 11. Ética en los negocios.**

**Descripción de las variables que hacen a los empresarios y directores más competitivos -gráfica 6.4.1-:**

En la gráfica anterior, destacan por su importancia en la preparación del empresario para la competitividad, las variables 1 y 2, que conforman un primer conjunto que engloba la preocupación y el deseo de los empresarios por la capacitación propia, y que se refiere fundamentalmente a la actualización y tenencia de información, las que en unión con el compromiso estratégico de los dirigentes para guiar a las empresas en el futuro cercano, representan la base del empresario para enfrentar nuevos retos.

Un segundo grupo de variables importantes que son consideradas por los empresarios como fundamentales en su percepción para enfrentar a la competencia, lo constituyen la agresividad y la capacidad de respuesta. La agresividad se refiere a el impulso necesario para acudir o acceder a nuevos mercados, y la capacidad de respuesta del empresario para enfrentar a su vez, la agresividad de empresas competidoras.

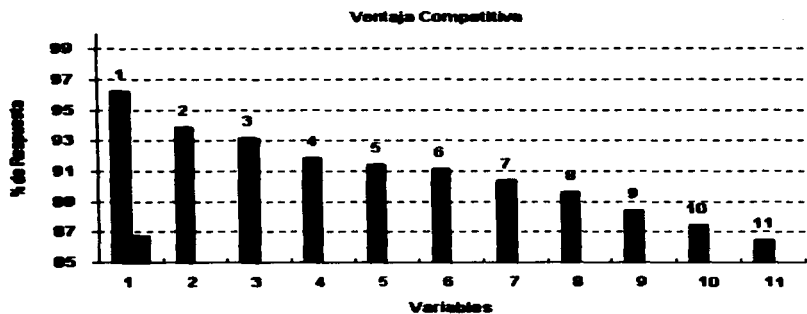
Un tercer grupo conformado por las variables 5 y 6, destaca la importancia del liderazgo y de la comunicación con empleados y clientes, liderazgo que es necesario para llevar a la empresa a los objetivos predeterminados, los que se lograrán si la comunicación con los empleados y con los clientes permite la identificación de sus necesidades.

Un cuarto grupo en importancia, lo componen las variables que se refieren a la oportunidad, al cambio y a la adaptabilidad, 7, 8 y 9, variables que se refieren a la oportunidad en la toma de decisiones, al cambio de actitud del empresario y a la adaptabilidad del mismo para acoplarse a las nuevas características que la apertura de la economía y del sistema financiero ofrecen a las empresas mexicanas.

Finalmente, el contar con menos y mejores colaboradores, 10, fué considerada por los empresarios encuestados, como una variable menos significativa que las anteriores, en lo que a la preparación para la apertura se refiere. La ética en los negocios, 11, es considerada por los encuestados como no significativa, por lo menos en lo que a esta investigación se refiere, para enfrentar los retos y oportunidades que la apertura ofrece.

#### **6.4.2 Ventajas Competitivas Identificadas por los Entrevistados, y referidas a la Empresa.**

De acuerdo con las empresas encuestadas, las ventajas competitivas que conducen a mejorar la posición de competencia de la empresa son las siguientes, clasificadas por el porcentaje de importancia.



**Gráfica 6.4.2 Ventajas Competitivas identificadas en las empresas encuestadas.**

**Variables en la gráfica 6.4.2:**

- 1.- Calidad, precio y servicio.
- 2.- Fuerza comercial y mercadotecnia.
- 3.- Capacitación y comunicación con empleados y obreros.
- 4.- Investigación, desarrollo e innovación.
- 5.- Tecnología.
- 6.- Flujo de efectivo.
- 7.- Uniones, alianzas con otras empresas.
- 8.- Rentabilidad de la inversión.
- 9.- Reinversión de utilidades.
- 10.- Estructura de capital.
- 11.- Variables macroeconómicas.

Descripción de las variables que representan una ventaja competitiva para la empresa, -  
gráfica 6.4.2.-:

Destaca en primer lugar, por la importancia que le asignaron los entrevistados, la variable 1, calidad, precio y servicio. En un mercado de sustitución de importaciones se tenía de forma generalizada, un precio alto y una baja calidad; pero en virtud del cambio de modelo económico, ahora es necesario el contar con productos que se ofrezcan a un precio que soporte la mayor calidad, y que se soporten mediante servicios de excelencia.

En segundo lugar, las variables 2 y 3, forman un grupo cuyo denominador común es la preparación y capacitación de la fuerza laboral de la empresa, la que debe seguir un efectivo canal de comunicación con la dirección. Destaca la atención que los empresarios encuestados otorgan a la fuerza comercial y a la mercadotecnia en particular. El conocimiento y el uso de los productos y servicios es para los encuestados un aspecto vital para lograr ventajas competitivas.

Los resultados de los dos puntos anteriores, son congruentes con los obtenidos por Michael Porter (4), en los que afirma que las empresas pueden defenderse o enfrentar a la competencia mediante la implantación de tres estrategias, liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

Un tercer grupo de variables importantes lo componen las variables 4 y 5, investigación, desarrollo e innovación, las que junto con la tecnología, conforman este grupo de ventajas competitivas que tienden a disminuir el costo de producción de productos, a desarrollar nuevos y mejores productos y a lograr la adquisición de tecnología que favorezca lo anterior y coloque a las empresas en camino de la modernización.

En sexto lugar de importancia, los encuestados colocaron al flujo de efectivo, que como ventaja competitiva indica la cantidad de recursos de que se dispone para realizar cualquiera de las actividades que se encaminan a lograr una ventaja competitiva.

En el séptimo lugar, las uniones y alianzas con otras empresas, a juicio de los entrevistados, permiten mantener y aumentar la participación de la empresa en los mercados, y sobre todo a raíz de la apertura de la economía, facilitan la penetración en diferentes mercados y el intercambio de información, recursos, tecnología, etc.

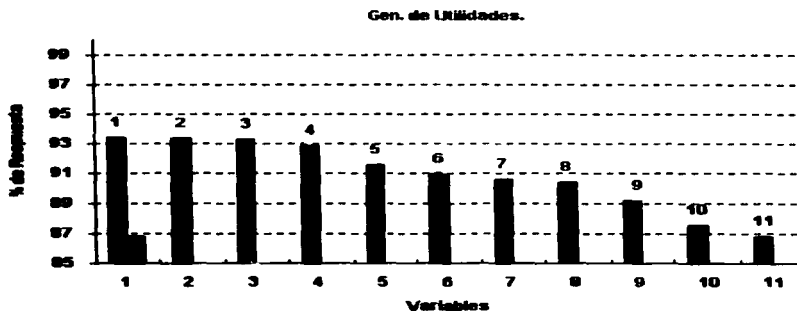
La rentabilidad de la inversión, como la octava variable que representa una ventaja competitiva, es el parámetro financiero que determina la competitividad en un determinado sector, y que tiene que ser tomado como objetivo por aquellos empresarios que, queriendo ser competitivos, tienen que lograr para permanecer en él.

Las variables 9 y 10, reinversión de utilidades y estructura de capital, son consideradas por los entrevistados como menos importantes que todas las anteriores, pero cuyo manejo financiero adecuado, permite a la empresa contar con una ventaja competitiva que le permita hacer frente, en condiciones favorables, a la solicitud de créditos o financiamientos, tanto nacionales, como adquiridos en el extranjero.

Por último, los empresarios encuestados coincidieron en colocar a las variables macroeconómicas, como la última ventaja competitiva. Las variables macroeconómicas, al no poder ser manejadas por las empresas o directores, benefician o perjudican a todas las empresas, y que su correcto manejo por parte del estado, es prioritario para el desarrollo y crecimiento del país.

### 6.4.3 Variables que Limitan la Generación de Utilidades

De acuerdo con los entrevistados, las siguientes son las variables -en orden descendente de importancia-, que limitan la generación de utilidades.



Gráfica 6.4.3 Variables que limitan la Generación de Utilidades.

Variables en la gráfica 6.4.3:

- 1.- Excesivo financiamiento de las cuentas por cobrar.
- 2.- Falta de liquidez del total de la economía mexicana.
- 3.- Costo y disponibilidad de los financiamientos.
- 4.- Disminución de las ventas.
- 5.- Bajo precio de venta de productos y servicios.
- 6.- Gastos excesivos de venta y administración.
- 7.- Alto costo de ventas.
- 8.- Acumulación de inventarios.
- 9.- Debilidad competitiva
- 10.- Obsolescencia de productos.
- 11.- Hueigas y problemas laborales.

#### Descripción de las variables de la gráfica 6.4.3:

Las variables 1, 2, 3 y 4, excesivo financiamiento de las cuentas por cobrar, falta de liquidez del total de la economía mexicana, costo y disponibilidad de los financiamientos y disminución de las ventas, conforman el grupo que incide de manera relevante en la generación de utilidades en las pequeñas y medianas empresas. Las cuatro variables anteriores reflejan los problemas por los que ha venido circulando la economía mexicana en los últimos años, y que son consecuencia de las políticas macroeconómicas, reflejadas en el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB).

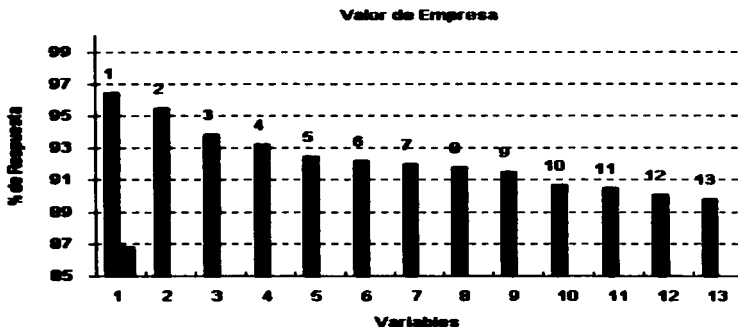
Destaca por su importancia el excesivo financiamiento de las cuentas por cobrar, es decir, la cartera vencida. La falta de liquidez de la economía, y el costo y disponibilidad de los financiamientos, que inciden en la generación de la cartera vencida, causan a su vez una disminución en las ventas, lo que a juicio de los entrevistados limita la generación de utilidades y por ende, la competitividad.

Las variables 5, 6, 7 y 8, bajo precio de venta de productos y servicios, gastos excesivos de venta y administración, alto costo de ventas y acumulación de inventarios, en el orden anotado, manifiestan su importancia en la obtención de utilidades, y que son el reflejo a un nivel microeconómico, de las dificultades económicas por las que atraviesa actualmente nuestro país. El bajo precio de venta, que tiene relación con la apertura de la economía y que es necesario mantener, entre otras cosas, para ser competitivo, reduce el valor agregado manteniendo altos los gastos de venta y administrativos y sobre todo, el costo de ventas. Ante la disminución de las ventas, la consecuencia inmediata es la acumulación de inventarios, con el consiguiente deterioro financiero que ocasiona.

Los empresarios entrevistados consideraron a las variables 9, 10 y 11, como menos significativas para la generación de utilidades, es decir, la debilidad competitiva, la obsolescencia de productos y las huelgas y problemas laborales, no contribuyen de la misma forma que las variables anteriores, a la generación de utilidades. De acuerdo con los resultados anteriores, confirmados por el dato de que el 84.21 % de los entrevistados si se consideran preparados para enfrentar la competencia, la debilidad competitiva parece ser que no es significativa en la generación de utilidades. Asimismo, la obsolescencia de productos no se considera significativa. Cabe mencionar que las huelgas y problemas laborales, anotadas en último lugar por los entrevistados, no son un impedimento para la generación de utilidades, lo que se explica por las dificultades económicas por las que pasa la población, y por la concientización en todos los sectores de la sociedad acerca de la cooperación mutua en el logro del bienestar; y por lo menos en las empresas entrevistadas, no se tuvieron huelgas o algún otro problema laboral.

#### **6.4.4 Variables que Contribuyen a elevar el Valor de la Empresa**

De acuerdo con las empresas encuestadas, las variables que contribuyen a elevar el valor de la empresa, son de acuerdo a su orden de importancia, las siguientes:



Gráfica 6.4.4 Variables que contribuyen a elevar el Valor de la Empresa.

Variables en la gráfica 6.4.4:

- 1.- Flujo de efectivo.
- 2.- Utilidad neta.
- 3.- Utilidad de operación.
- 4.- Costo de capital.
- 5.- Capital contable.
- 6.- Utilidades retenidas.
- 7.- Objetivos determinados.
- 8.- Rendimiento sobre el capital.
- 9.- Crecimiento de las ventas.
- 10.- Inflación.

- 11.- Riesgo de no lograr los objetivos.
- 12.- Utilidades por acción.
- 13.- Competencia entre empresas del mismo sector.

**Descripción de las variables de la gráfica 6.4.4:**

De acuerdo con la mayoría de los investigadores y profesores del área financiera, (5), (6), el objetivo de la empresa a largo plazo, consiste en elevar el valor de las posiciones de los propietarios, o el valor de las acciones, que permitan a la empresa competir sobre una base continua de análisis. Por su parte la estrategia financiera tiene como objetivo aumentar la posición competitiva de la empresa, de tal forma que la rentabilidad y el valor de mercado de sus activos se incremente, (7).

El objetivo de la empresa y el objetivo de la estrategia financiera se pueden concentrar en elevar el valor de la empresa; objetivo que requiere de una serie de etapas, cuyas variables se describen a continuación, y que de acuerdo con los entrevistados, la importancia de las mismas se anota en orden decreciente.

Destacan en primer lugar, las variables 1 , 2 y 3, que conforman el grupo más importante en la determinación del valor de la empresa. El flujo de efectivo, que se constituye por la utilidad después de intereses e impuestos -recursos generados o utilidad neta-, combinada con la depreciación y con otros gastos virtuales, es de acuerdo con los entrevistados, la variable que predomina en la determinación de valor en las empresas. La utilidad de operación o la capacidad financiera de la empresa para absorber gastos fijos y de venta y administrativos, es considerada como la tercera variable importante.

El costo de capital o costo ponderado de los recursos con los que se está financiando la empresa, y que es la tasa de descuento que se aplica a los flujos de efectivo para determinar el valor de la empresa, constituye junto con la magnitud del capital contable o recursos propios, un segundo bloque importante de variables. En este bloque también se distingue la presencia de las utilidades retenidas, variable 6, cuya reinversión en la empresa aumenta la magnitud del capital contable, y por consiguiente, si todo permanece igual, el valor de la empresa.

En séptimo lugar, los entrevistados consideraron a la fijación de objetivos determinados, como una variable que afecta el valor de la empresa. Cuando los objetivos son claros, congruentes con la empresa y el medio ambiente que la rodea, el logro de los mismos aumenta el valor de la empresa.

El rendimiento sobre el capital ,8, asignada en el octavo lugar, indica la rentabilidad sobre el capital invertido en la empresa al que se le añade la reinversión, la actualización y las reservas, entre otros aspectos, conformando el capital contable. Así, el rendimiento sobre el capital contable indica creación de valor, en la medida que el rendimiento sea mayor que el costo del capital contable.

Las variables que ocupan los lugares 9 y 10, crecimiento de las ventas e inflación, indican en primer lugar, el riesgo referido a no lograr las ventas presupuestadas, con el consiguiente deterioro de las utilidades y del valor de la empresa. La tasa de inflación, que disminuye la demanda por los productos, sobre todo de los consumidores de ingresos bajos e ingresos fijos, incide sobre las utilidades generadas y sobre el valor de la empresa.



Con menor importancia en la configuración de valor en las empresas pequeñas y medianas, los empresarios y directores consideraron que la variable 11, riesgo de no lograr los objetivos, debido a variaciones en el ambiente interno y externo de la empresa, y la competencia entre empresas del mismo sector ,13, son poco significativas para este análisis.

Sin embargo, destaca el lugar asignado a la variable 12, utilidades por acción, a la que no se le consideró significativa, no obstante que las utilidades por acción, multiplicadas por el múltiplo financiero precio/utilidad ó 1/asa real de interés, según se tenga información, reflejan el precio de la acción de la empresa, y que multiplicado por el total de acciones, se obtiene el valor de la empresa.

## **6.6 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE MULTIVARIADO.**

El anexo 3. muestra los resultados del subprograma Análisis Discriminante Multivariado, del programa estadístico de computación SPSS, que se utilizó para la interacción de las mediciones de cada una de las variables referidas en el cuerpo de este capítulo, y que se encuentran listadas en el anexo 2.

### **6.6.1 Diferencia entre Grupos** **6.6.1.1 Medias de los Grupos**

El anexo 3 en sus páginas 2 y 3, exhibe las medias y las desviaciones estándar de los tres grupos de empresas utilizadas en la investigación, empresas con baja participación de mercado -1-, de 0.01 a 20 %, empresas con media participación de mercado -2-, de 21 a 40 %, y empresas con alta participación de mercado -3-, con participaciones de mercado de 41 % en adelante.

La diferencia entre las medias de los grupos se utiliza como una primera aproximación del poder discriminante de las variables entre los grupos; expresado de otra forma, se utiliza para observar si las medias de los grupos son significativamente diferentes en cualquier variable. La diferencia entre las cantidades -medias-, referidas por cada variable en cada uno de los tres grupos, indica en su magnitud, la significancia con la que los grupos perciben a cada una de las variables, es decir, a mayor diferencia entre las medias, mayor es el impacto de la variable en un grupo determinado. Si no existen diferencias significativas entre las medias de los grupos, se concluye que los grupos perciben de manera homogénea a la variable en particular; la importancia de la variable es similar para cada grupo o empresas con una determinada participación de mercado.

En el anexo 3, páginas 2 y 3, se observa que todas las variables, excepto la V6 y la V14, presentan diferencias significativas entre las medias de los grupos, es decir, el resto de las variables aparecen, como primera aproximación, como significativas; contribuyen al poder discriminante entre los grupos.

### **6.5.1.2 Desviaciones Estándar**

La página 3 del anexo 3, contiene los resultados de las desviaciones estándar entre los grupos. Medida de dispersión que indica que tan lejos se encuentran las observaciones de la media. Asimismo, se observa la forma en la que se distribuyen los valores en cada grupo, y si existen suficientes diferencias entre los grupos para soportar la significancia estadística.

La desviación estándar entre grupos y la media de los mismos, se realizan bajo la regla estadística que establece que los porcentajes de discriminación se calculan maximizando la varianza entre grupos y minimizando la varianza dentro de ellos.

## **6.5.2 Colinearidad**

### **6.5.2.1 Matriz de Correlación**

La página 4 del anexo 3, contiene la matriz de correlación de las variables utilizadas en la investigación. La matriz de correlación mide el grado de asociación o la relación entre dos variables -colinearidad-, o más variables independientes -multicolinearidad-. Cuando dos variables independientes tienen entre sí un coeficiente de correlación igual a uno, se dice que tienen colinearidad completa, la que disminuye a medida que el coeficiente se hace más pequeño.

La importancia de la colinearidad en estudios estadísticos, se refiere a la reducción del poder predictivo de las variables, en la interpretación de los resultados y en la forma en la que se obtienen. La matriz de correlación referida, que indica colinearidad entre dos variables, exhibe la alta asociación -correlación-, entre las variables número de empleados -V7-, y las ventas anuales -V2-, como lo indica el valor del coeficiente: 0.76736, asimismo existe alta asociación entre el número de empleados y la antigüedad -V6-, cuyo coeficiente es: 0.70292, y entre el número de empleados y el capital contable -V4- con un coeficiente de 0.64416.

Las variables V9 y V10 -estrategia de reacción y estrategia de interacción-, presentan igualmente una alta asociación 0.61564. Asimismo la estrategia de diferenciación -V12-, presenta una asociación alta con respecto a la estrategia de liderazgo en costos, 0.60110.

Finalmente, el estado de la economía -V14- presenta una alta asociación con el costo del dinero -V13-, medida igualmente por la magnitud del coeficiente de correlación, que es de 0.77758.

La alta asociación o correlación entre dos o más variables permite eliminar alguna de ellas puesto que las dos miden de forma aproximada el mismo fenómeno; eliminación que se debe hacer bajo criterios estadísticos que se describen en la sección 6.5.3.

### **6.5.3 Análisis de Varianza entre Variables**

El anexo 3 en la página 5, exhibe una tabla de análisis de varianza de las variables utilizadas en la investigación, que se utiliza para determinar la significancia entre las medias de las variables independientes.

En esta tabla, la importancia de las variables se mide por la magnitud de los valores de los estadísticos Wilks' Lambda,  $F$ , y por el nivel de significancia. El menor valor del estadístico Wilks' Lambda, el menor nivel de significancia y el mayor valor de  $F$ , determinan la importancia de las variables. Para el presente caso, las variables más importantes en la configuración de la posición competitiva de empresas con participación baja, media y alta, son las siguientes en orden de importancia:

- V4 : Capital contable.
- V7 : Número de empleados.
- V15: Empresas del sector transformación.
- V2 : Ventas anuales.
- V10: Estrategia de interacción.
- V12: Estrategia de diferenciación.
- V16: Empresas del sector comercio.
- V8 : Rentabilidad sobre la inversión -ROI-.
- V11: Liderazgo en costos.
- V9 : Estrategia de reacción.
- V17: Preparación del empresario ante la apertura.
- V6 : Antigüedad de la empresa.
- V13: Costo del dinero.
- V5 : Valor agregado.
- V3 : Reinversión de utilidades.
- V14: Estado de la economía.

La dificultad y el costo que implica obtener la información, justifica para algunos autores (8), el aceptar niveles de significancia aún cercanos a 0.30. Tal es el caso de esta investigación, en la que los niveles de significancia inferiores a 0.30, y los estadísticos Wilks' Lambda y  $F$ , indican que las variables más importantes son : capital contable, número de empleados, empresas en el sector transformación, ventas anuales y estrategia de interacción.

#### **6.6.4 Funciones Discriminantes Obtenidas.**

En la página 6 del anexo 3, se encuentran las dos funciones canónicas obtenidas y los coeficientes estandarizados de dichas funciones.

En la parte superior se observa una pequeña matriz que contiene dos renglones, el primero que aparece marcado con el número uno se refiere a la primera función discriminante obtenida, cuyos datos relevantes se explican a continuación:

En la primera columna se encuentra el valor Eigen, que indica la varianza total que existe en la función 1; valor que es de 1.32. Puesto que este valor es mayor a 1, se considera aceptable.

En la segunda columna se tiene el porcentaje de varianza con la que la función 1 contribuye a la varianza total. El porcentaje de la varianza que se explica por la función 1, o explicado por ésta, es de 86.51.

El porcentaje de la varianza explicado por la función 1, y el valor de la significancia estadística anotado en la última columna, confieren a la función 1 un poder discriminante mayor en relación con la función 2, es decir la función 1 explica y clasifica mejor las variables que contribuyen a mejorar la participación de mercado.

- El valor de la Lambda de Wilk -0.356137-, indica un grado de separación importante entre las variables de la función, mientras que el valor de la correlación canónica -0.7551-, establece por la magnitud del mismo, el grado de asociación entre las dos funciones o entre las variables que configuran dichas funciones, (9).

- En el segundo renglón se tienen los datos que determinan la importancia de la segunda función obtenida. La función 2, explica el 13.49 % de la varianza total.

#### **6.5.4.1 Modalidades de Computación del Paquete Estadístico SPSS, Análisis Discriminante Simultáneo y Análisis Discriminante por Pasos.**

Para la obtención de los resultados de la presente investigación, se utilizó la modalidad del análisis discriminante simultáneo, en virtud de que el objetivo es el de determinar las capacidades discriminatorias que tienen las variables estudiadas, sobre la participación de mercado de empresas pequeñas y medianas.

La utilización del análisis discriminante por pasos, es recomendable para determinar que variables, de manera particular, son las más eficientes en discriminar entre los tres grupos de participación de mercado clasificados en la investigación.

El anexo 3 - A, es el resultado del análisis discriminante por pasos, elaborado para confirmar el método simultáneo, en donde se observa que la variable 4, capital contable, es la más eficiente para discriminar entre los tres grupos determinados.

### **§.5.5 Significancia Estadística de la Precisión Predictiva**

#### **§.5.5.1 Matriz de Clasificación**

El anexo 3, página 7, presenta la matriz de clasificación, en la que se indica con que grado de precisión o eficiencia ha sido clasificada la función discriminante, en otras palabras, la matriz de clasificación indica con que probabilidad las variables de la función pueden clasificar a los factores o elementos con las mismas características. La matriz de clasificación se utiliza para determinar la habilidad predictiva de una función discriminante, función que es la número uno para la presente investigación, y que al ofrecer un 76.32 % de casos correctamente clasificados, indica la importancia de las variables independientes para la predicción de la pertenencia del grupo.

En la presente investigación, la eficiencia de 76.32 % se obtuvo de la siguiente forma:

- número de casos clasificados correctamente:  $21 + 5 + 3 = 29$
- número de casos que se utilizaron para la predicción de la pertenencia de grupos : 38
- eficiencia :  $29 / 38 = 76.32 \%$

#### **§.5.5.2 Criterio de Máxima Probabilidad**

El criterio de máxima probabilidad es el porcentaje de aciertos que se obtiene si se asignan todas las observaciones al grupo que tiene la mayor probabilidad de ocurrencia, y que se utiliza para contrastar el resultado obtenido en la matriz de clasificación -76.32 %-.

Para el caso presente, con una muestra de 38 observaciones, 28 de ellas fueron clasificadas en el grupo 1 -ver matriz de clasificación-, 7 observaciones en el grupo 2 y 3 observaciones en el grupo 3. Esta información indica que la mayor probabilidad es de 28% asignada al grupo 1.

Puesto que el porcentaje de grupos correctamente clasificados que es de 76.32 %, obtenido de la matriz de clasificación, es mayor que el porcentaje de 28.0 %, obtenido por el criterio de máxima probabilidad, se concluye que el modelo obtenido -función 1-, es muy bueno basado en el criterio anterior.

#### **§.5.6 Interpretación de la Función Discriminante**

En la página 6 del anexo 3, se tienen listados los coeficientes estandarizados, proceso por el cual las variables se transforman para presentar una media de cero y una desviación estándar de uno, de las funciones canónicas, relación -correlación-, entre compósitos lineales, obtenidas en la investigación.

La magnitud de los coeficientes de las variables, indica el grado de importancia de cada variable en la función correspondiente. El signo negativo en algunos de ellos, indica que su contribución es negativa, aunque igualmente importante, indicando problemas de colinealidad junto con magnitudes pequeñas de los coeficientes.

La función 1, que explica el 86.51 % de la varianza, tiene como variables significativas, medidas por la magnitud y signo de sus coeficientes, a las siguientes:

V15, empresas del sector transformación,

V10, estrategia de interacción,

V12, estrategia de diferenciación,

V8 , rendimiento sobre la inversión -ROI-,

V14, estado de la economía,

V2 , ventas anuales,

V6 , antigüedad de la empresa,

V13, costo del dinero,

V16, empresas del sector comercio, y

V4 , capital contable.

De las variables anotadas anteriormente, se eliminan las que presentan una alta correlación -colinealidad-, -ver la sección 6.5.2.1-, y las que presentan un coeficiente muy pequeño, debido a que no contribuyen al poder discriminante de la función. La función 1 queda entonces de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Participación de mercado} = & 1.44197 (V15) + 0.91914 (V10) \\ & -0.91448 (V12) + 0.82993 (V8) \\ & +0.79550 (V2) - 0.71867 (V6) \\ & -0.57252 (V13) + 0.43694 (V16) \\ & -0.31533 (V4). \end{aligned}$$

### **6.5.7 Evaluación de las Función Discriminante Obtenida**

El anexo 3 - 6, contiene los coeficientes estandarizados de las dos funciones canónicas obtenidas en la investigación, y que de acuerdo Namakforoosh, 1984, determinan la importancia de las variables en cualquiera de las dos funciones. Para otros autores (10), estos coeficientes se pueden utilizar para la fase de validación de cualquiera de las dos funciones, teniendo cuidado como se anotó anteriormente que pequeños coeficientes pueden indicar colinealidad, y que estos mismos coeficientes están sujetos a una estabilidad considerable. El apartado 6.5.8 contiene la interpretación del modelo obtenido bajo el concepto de los coeficientes estandarizados, y que hace referencia a la función número 1, que como se dijo es más representativa en virtud de que explica el 86.51 % de la varianza.

El mismo anexo 3 - 6, exhibe una matriz de estructura que contiene los coeficientes de correlación entre cada una de las variables y las dos funciones discriminantes obtenidas. Los coeficientes marcados con un asterisco, que denotan una correlación mayor entre la variable correspondiente y la función respectiva, se utilizan para la interpretación de las funciones, (11), puesto que reflejan la varianza que las variables independientes comparten con la función discriminante. Así, de acuerdo con este criterio, la función 1 presenta mayor correlación, está más asociada o se representa mejor por las siguientes variables:

- V15, empresas del sector transformación,
- V10, estrategia de interacción,
- V12, estrategia de diferenciación,
- V16, empresas del sector comercio,
- V8, rendimiento sobre la inversión, ROI,
- V9, estrategia de reacción,
- V17, preparación del empresario ante la apertura,
- V6, antigüedad de la empresa.

#### **6.6.7.1 Grupos Centroide**

El anexo 3 - 7, presenta la tabla de las funciones canónicas discriminantes, evaluadas de acuerdo con la media de los grupos, denominados estos grupos como grupos centroide.

El centroide indica la localización de una observación en un determinado grupo; y una comparación de los grupos centroide demuestra que tan lejos están a lo largo de la dimensión probada.

El anexo 3 -8 y 9, exhibe el mapa territorial, en el que se observan las diferencias entre los grupos y la localización de los grupos centroide, grupos centroide que pueden ser interpretados como el número de desviaciones estándar que separan a cada grupo del promedio de todos los grupos. Con estandarización el promedio de todos los grupos es igual a cero. El mapa territorial se usa para definir las fronteras entre los grupos, lo cual permite clasificar las observaciones dentro de un grupo correspondiente.

#### **6.6.7.2 Punto Crítico de Corte**

El punto de corte es el criterio que se utiliza para determinar en que grupo debe de ser clasificada una determinada variable. El punto de corte se calcula a partir de los grupos centroide y del número de observaciones que se tienen en cada grupo.

De la matriz de clasificación, anexo 3 - 7, se obtiene el número de observaciones por grupo y el valor de los grupos centroide:

$$\begin{aligned}
 \text{Punto crítico de corte} &= N1Z1 + N2Z2 + N3Z3 / N1 + N2 + N3 \\
 &= 28(-.41286) + 7(.05481) + 3(3.72548) / 38 \\
 &= 0.00
 \end{aligned}$$

Punto de corte que representa el origen de los vectores del anexo 3 - 10, que se utiliza para confirmar la importancia de las variables de forma gráfica.

### **§.5.7.3 Gráfica de Vectores**

El anexo 3 - 10, muestra una gráfica que contiene a las dos funciones obtenidas, los grupos centroide y las variables en forma de vectores. La longitud de cada vector es una indicación de la importancia relativa de cada variable en la discriminación entre grupos. Para construir los vectores, se multiplica el valor del coeficiente de correlación, para cada función, en el anexo 3 - 6, por su respectivo valor de F, relacionado en el anexo 3 - 5.

	<b>Función 1</b>	<b>Función 2</b>	<b>F</b>	<b>punto 1</b>	<b>punto 2</b>
V15	.32204	-.00225	2.40	.77	-.0054
V10	.24002	-.22764	1.52	.36	-.3460
V12	-.18269	-.05822	.78	-.14	-.0400
V16	-.18738	.00117	.65	-.10	.0010
V8	-.15471	.15171	.64	.09	.0900
V9	-.15224	.06346	.55	-.08	.0340
V17	.11492	.03662	.31	.04	.0110
V6	.11400	.04173	.30	.04	.0129
V4	.34202	.66641	4.32	1.47	2.87
V7	.30167	.43342	2.79	.84	1.20
V2	.22417	.42727	1.82	.40	.77
V11	.13245	.25763	.64	.08	.16
V5	-.04575	.22181	.22	-.01	.05
V13	-.05929	.20952	.24	-.01	.05
V3	.06884	-.09552	.14	.01	-.02
V14	-.02758	.07406	.03	-.01	.01

El análisis aritmético de la gráfica que se encuentra en el anexo 3 - 10, comprueba que la función 1 tiene mayor relación con las variables 15, 10, 12, 8, 9, 17, 6 y 11.

La misma función 1 tiene menor relación con las variables 2, 4, 7, y 8. Relación que se mide por las distancias con respecto a los ejes, y por la magnitud de los vectores.

La relación anterior indica que la función 1 es la fuente primaria de diferencias entre los grupos 1 y 2, contra el 3, es decir, se identifica mejor con los dos primeros grupos.

En lo que respecta a la función 2, ésta tiene mayor relación con las variables 4, 2, 7, 16, 5, 3 y 14. Asimismo, la función 2 aporta la distinción entre el grupo 2, contra los grupos 1 y 3, concluyendo que la función 2 se identifica mejor con el grupo 2.



Para determinar los grupos que las funciones 1 ó 2, discriminan entre ellos, con los grupos centroide se observan las diferencias entre ellos, es decir se observa la distancia aritmética que los separa. El centroide del grupo 1 en la función 1 es -.41286, del grupo 2 es .05481 y del grupo 3 es de 3.72548, concluyendo que la fuente primaria de las diferencias por la función 1 es entre el grupo 1 y el 2, contra el 3.

En lo que respecta a la función 2, el centroide del grupo 1 es -.20364, del grupo 2 es .91833, y del 3 es -.24215, lo que significa que la función 2 establece las diferencias entre los grupos 1 y 3, contra el grupo 2.

#### **6.6.8 Validación de los Resultados**

Las dos funciones discriminantes obtenidas anteriormente, deben ser sujetas de validación, sobre todo la función 1 que se considera como la más importante debido a que explica el 86.51 % de la varianza total. Para la fase de validación, Joseph F. Hair, et al., (12), sugieren que la muestra sea dividida en dos partes, una para desarrollar la función discriminante, y la otra parte para la fase de validación. Los mismos autores establecen que si el tamaño de la muestra no es por lo menos de 100 observaciones, la misma muestra se puede utilizar para la obtención de la función y para su validación.

Esta fase de validación, que se denomina interna porque se utiliza la muestra original, está contenida en los anexos 3 -11 y 3 -12. El anexo 3 -11 presenta la clasificación adicional elaborada por la función 1, y el anexo 3 -12 ofrece los resultados de la clasificación adicional, destacando el porcentaje de casos correctamente clasificados que es de 71.05 %. Este porcentaje significa que la validación de la función 1 es excelente puesto que es mayor que el porcentaje obtenido por el criterio de máxima probabilidad, el que en este caso es de 28 %, y que se obtiene por el mayor número de casos asignados al grupo 1, -28-.

#### **Descripción del anexo 3 -11.**

La primera columna indica el número de casos u observaciones en la investigación. El asterisco en los números de los grupos en la segunda columna, indica una incorrecta clasificación por la función discriminante, mientras que la ausencia de asteriscos indica clasificación correcta, que se confirma por la igualdad de los números de los grupos en la segunda y tercera columnas.

La cuarta y quinta columnas se refieren a la mayor probabilidad que indica, en primer lugar, el grupo al que se asigna una observación o caso por el modelo, utilizando la función discriminante, y la segunda mayor probabilidad indica el segundo grupo más probable usando la misma función discriminante, columnas 6 y 7.

La última columna -scores-, indica para cada observación y en cada grupo, el porcentaje de discriminación o que tan bien se identifica la observación en el grupo correspondiente, es decir, que tanto se identifica la empresa con el grupo de baja, media o alta participación de mercado. No importando el signo del coeficiente, la magnitud del mismo indica la fuerza de la clasificación.

### **6.5.9 Resumen de los resultados**

La función 1, que explica el 86.51 por ciento de la varianza, es más significativa para las empresas con baja y media participación de mercado -grupos 1 y 2-, por el contrario, la función 2 que explica el 13.49 por ciento de la varianza, es más apropiada para empresas con media y alta participación de mercado.

Las variables en las que es necesario poner más atención, de acuerdo con los resultados de la presente investigación, para reafirmar y elevar la participación de mercado, son las siguientes:

- Elevar el capital contable,
- Pertenecer al sector de transformación,
- Mantener y/o aumentar las ventas,
- Establecer una estrategia de interacción con las variables ajenas a la empresa o no controlables,
- Establecer una estrategia de diferenciación de productos y servicios,
- Procurar el liderazgo en los menores costos,
- Procurar una mayor rentabilidad sobre la inversión, ROI,
- Establecer una estrategia de reacción ante los acontecimientos y acciones que se presenten en el medio que rodea a la empresa,
- Procurar que el costo del dinero -financiamientos-, incidan lo menos posible en los resultados de la empresa. Negociar monto, plazo y momento oportuno para su consecución.

De manera específica, para las empresas pequeñas y medianas, se sugiere que pertenezcan al sector de transformación; que diseñen estrategias para interactuar, para informarse de lo que sucede en el entorno; procurar diferencia en productos y servicios; poner atención a la rentabilidad sobre la inversión y a las ventas; procurar las tasas de interés más baratas en el mercado y el mayor plazo para conseguir financiamientos, cuidando siempre de mantener una estructura financiera equilibrada.

Para las empresas grandes, se recomienda en primer lugar poner atención al manejo del capital contable, procurando elevar su magnitud; impedir que el alto costo del dinero incida negativamente en la estructura financiera; conseguir el mayor rendimiento sobre la inversión; elaborar estrategias o compromisos de diferenciación; tratar de elevar las ventas y situarse en el sector de transformación.

#### **6.5.10 Modelo Obtenido.**

Con los coeficientes de las variables que tienen mayor importancia en la configuración de la participación de mercado -función 1 -, y las variables correspondientes, se obtiene el siguiente modelo que aporta información a los responsables para la toma de decisiones:

$$Y = 1.44197 (V15) + .91914 (V10) - .91448 (V12) + .82993 (V8) \\ + .79550 (V2) - .71667 (V6) + .57252 (V13) + .43694 (V16) \\ - .31533 (V4).$$

Donde :

- Y = Participación de Mercado
- V15 = Empresas del sector transformación
- V10 = Estrategia de interacción
- V12 = Estrategia de diferenciación
- V8 = Rendimiento sobre la inversión
- V2 = Ventas
- V6 = Antigüedad de la empresa
- V13 = Costo del dinero
- V16 = Empresas del sector comercio
- V4 = Capital contable.

Variables que deben tomarse en cuenta para la elaboración de la Planificación Financiera Estratégica que tenga como objetivo la elevación del valor de la empresa, y del patrimonio de los accionistas o propietarios de la misma, tomando como referencia el mantenimiento y aumento de la participación de mercado de la empresa.

#### **6.5.11 Validación del Modelo Obtenido**

La validez de la información y su confiabilidad están avaladas por el análisis discriminante multivariado de los datos obtenidos, en el que el porcentaje de casos agrupados correctamente clasificados, que es de 76.32 % , significa de acuerdo con la teoría estadística, que existen variables significativas y que puede ser buena para pronósticos.

En lo que se refiere a la confiabilidad, los estados financieros facilitados por las empresas, presentan esta característica, puesto que al ser auditados por profesionistas especializados que cuentan con las cualificaciones necesarias para realizar dicha tarea, representan fielmente el estado que guardan las empresas.

En lo que respecta a los comentarios expresados por los empresarios y directores, la propia capacidad de los mismos y su experiencia en el ambiente empresarial, reconocida por el investigador y soportada por el tipo de las empresas encuestadas y su permanencia y posicionamiento en el mercado, avalan y toman confiable la información recogida.

### **6.5.12 Alcances**

Los alcances que se pretenden con la realización de la presente investigación, se concentran a la aportación del modelo de Planificación Financiera Estratégica, que formando parte de la estrategia global de la empresa, ayude al empresario, propietario, director o responsable de las empresas pequeñas y medianas, para posicionar a sus empresas en los mercados de reciente apertura, y a dirigir las con una visión estratégica, que tenga como objetivo elevar el valor de la empresa y/o el valor para los propietarios y accionistas.

### **6.5.13 Limitaciones**

La obtención de los datos y la disponibilidad de los mismos, al igual que la cooperación de los propietarios y directores en la aportación de la información y en los comentarios para la clasificación de las variables que contribuyen al mejoramiento de la posición competitiva de las empresas pequeñas y medianas, constituyeron la limitación más importante en la realización de la presente investigación. La limitación comentada proviene, en opinión de algunos empresarios que no quisieron contribuir al estudio, a que la información que se les solicitó es de carácter estrictamente confidencial. Asimismo, dicha limitación se tuvo también en el caso de la selección de los 4 empresarios requeridos para la elaboración de la prueba piloto del cuestionario.

En lo que se refiere a la muestra, los cuestionarios que se enviaron por correo, arrojaron un porcentaje de contestaciones o respuestas de 8.13 %, lo que de acuerdo con la mayoría de los investigadores, impide efectuar generalizaciones válidas. De acuerdo con Parten, M., (13), es necesario hacer todo lo posible para conseguir contestaciones por lo menos en un 80 ó 90 por ciento, y en caso de que no se logren es preciso conocer algo de las características de quienes no respondieron.

En lo referente a la interpretación de las preguntas, la asistencia de los encuestados a cursos de actualización evita la limitación del cuestionario en este sentido. De igual manera, el cuestionario al tener objetivos académicos y de investigación, permite garantizar el anonimato de los entrevistados. Los resultados que la investigación ofrece, sí pueden contribuir al beneficio de aquél que los ponga en práctica en la empresa que dirige.

En lo que se refiere a la confiabilidad de los datos contenidos en el cuestionario, se elaboraron formas paralelas de la prueba y se aplicaron en dos ocasiones diferentes a cuatro empresarios que colaboraron para ello -prueba piloto o de equivalencia-, obteniéndose los mismos resultados en ambas ocasiones. (14).

Sin embargo, con los datos obtenidos se profundizó en la realización de varias técnicas estadísticas, hasta tener la seguridad de que el Análisis Discriminante Multivariado ofrece los resultados que a su vez, reflejan acertadamente la situación de las empresas medianas y pequeñas que operan actualmente en el ámbito del grupo de empresarios seleccionados aleatoriamente en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

## CAPITULO SIETE

### DISEÑO DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA QUE SOPORTE LA POSICION COMPETITIVA.

Como último punto en el desarrollo del estudio presente, en el capítulo siete se **especifica, a manera de concretizar la información de los capítulos anteriores, la estrategia financiera más conveniente -la que soporte la posición competitiva y eleve el valor de la empresa-**.

#### **7.1 EL ENTORNO ECONÓMICO Y LA ESTRATEGIA.**

Una estrategia financiera que contribuya a mantener, defender y/o elevar la posición competitiva, es un proceso dinámico en el que intervienen un número considerable de variables, como son las de tipo económico - PIB, tasas de interés, tasa de desempleo, tipo de cambio y tasa de inflación, entre otras -, las del ambiente que rodea a la empresa - competidores y grupos de poder -, las que se refieren a la actitud del empresario, director o responsable del área financiera - eficacia para el logro de los objetivos y agresividad en la conducción-, (\*), y las del mercado financiero, cuyos efectos en la empresa deben ser evaluados por la propia estrategia financiera. Asimismo, la estrategia debe considerar, evaluar las acciones alternativas que se tomarán para contrarrestar los efectos nocivos de las variables y anticiparse a las acciones de los competidores, así como los posibles acuerdos de asociación para crear empresas colectivas, entre otros.

Las decisiones financieras de cualquier empresa son inter-relacionadas y secuenciales; éstas no se toman una vez y se espera que permanezcan de manera indefinida, por el contrario, es necesario ejercer un seguimiento continuo de las mismas, analizar las posibles consecuencias en la estructura financiera de la empresa y evaluar alternativas relacionadas. Decisiones financieras que formando parte de la estrategia financiera, deben tener como objetivo primordial aumentar el valor de la empresa y el patrimonio de los accionistas, sin descuidar los intereses de los grupos que dependen de la empresa.

Puesto que el valor de la empresa se ve afectado por las variables citadas anteriormente, - económicas, del entorno, de dirección de la empresa, y del sistema financiero -, una correcta estrategia financiera debe empezar por contemplar las variables económicas que inciden directamente en el desempeño de la empresa, y que es necesario enfrentarse de manera estratégica, es decir, tratar de disminuir el grado de incertidumbre innato en ellas.

Los cifras de la tabla 7.1, que se adjunta al final de este capítulo, demuestran la vulnerabilidad de la economía mexicana, puesto que una modificación del tipo de cambio ocasiona alteración de las tasas de inflación, de interés y de desempleo, las que inciden negativamente en la actividad económica.

---

\* *Ventajas Competitivas y Competencias Distintivas de la Empresa y de la Dirección*

La variabilidad de los datos de la tabla 7.1, justifica la aplicación del cuestionario de la investigación durante los años 1992 y 1993, y su utilización en los tiempos actuales. Asimismo, la variabilidad de las cifras macroeconómicas, sugiere, a nivel de empresa, realizar un monitoreo constante de las cifras. Este monitoreo, como parte de la estrategia, requiere un compromiso constante del o de los responsables de la planificación estratégica para identificar los eventos e indicadores estratégicos que alteran el comportamiento de las variables críticas del entorno.

Una correcta estrategia permite estimar por anticipado el comportamiento futuro de las variables críticas mediante el análisis de eventos económicos, políticos, sociales, laborales y financieros, es decir, el observar y analizar cambios sustanciales en los eventos anteriores en nuestro país y en los países con los cuales se comercia, y su "adelanto" por los indicadores estratégicos, como son la Bolsa Mexicana de Valores, la Bolsa de Nueva York, el precio del petróleo, el precio del oro, la balanza de pagos, los acuerdos de libre comercio y las inversiones, entre otros, permiten anticiparse y evaluar mediante simulación, las posibles consecuencias a nivel de empresa, como son el cambio en las tasas de interés, la variación del tipo de cambio, la tasa de desempleo y la tasa de inflación, cuyos valores pasados, presentes y sobre todo, la visualización de sus valores futuros, permitan tomar decisiones que por lo menos mantengan la participación de mercado y el valor de la empresa.

La visualización de los valores futuros requiere de un compromiso constante, de características estratégicas, para determinar el impacto positivo o negativo de las variables en la determinación de los objetivos de la empresa; para lo cual es necesario realizar políticas que contemplen la disminución del impacto y de la incertidumbre.

Una estrategia financiera, como parte de la estrategia global de la empresa, debe empezar con la determinación prevista de las variables económicas que inciden sobre la generación de las ventas y que ocasionan alteraciones financieras en la empresa, como son la utilidad de operación, el flujo de efectivo, la rentabilidad, la magnitud del capital de trabajo, el valor y vida útil de los activos, la relación pasivo-capital y el monto de cada uno; en suma, sobre el valor de la empresa.

## **7.2 EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y LA ESTRATEGIA.**

Un segundo aspecto de la estrategia que se sugiere, se relaciona con el conocimiento profundo del Sistema Financiero Mexicano. Puesto que la competitividad de las empresas es función de las políticas macroeconómicas y microeconómicas, en donde las primeras inciden sobre las variables financieras a un nivel macroeconómico, y éstas a su vez impactan los rendimientos de las empresas y el valor de las mismas. Puesto que los recursos financieros provienen del sistema financiero, éste deberá de ser eficaz en su contribución en la fijación de las tasas de interés y eficiente en la asignación de los recursos, puesto que las empresas no deberían de invertir a menos que el rendimiento previsto por lo menos iguale el costo de los recursos requeridos.

La posición competitiva de una empresa depende del sector en el que se desenvuelva, y para cada sector se tienen parámetros financieros determinados que son el resultado de la competencia dentro del mismo. La rentabilidad sobre la inversión, que es una medida típica del desempeño de las empresas dentro de un sector determinado, es diferente para cada sector de competencia y su valor se altera por el costo del dinero, el cual es determinado por el sistema financiero y que repercute sobre la tasa de descuento y consecuentemente sobre el valor de las empresas.

En virtud de lo anterior, el conocimiento profundo del sistema financiero, y en particular de las organizaciones que tienen relación directa con la empresa -SHCP, IMSS, bancos, casas de bolsa, arrendadoras, aseguradoras, NAFIN, etc.-, de los servicios que ofrecen, de las obligaciones que exigen, del plazo, monto y costo de los recursos que ofrecen, puede convertir la necesidad de financiamiento o de inversión en una ventaja competitiva.

Por lo escrito anteriormente y aunado a la importancia del Sistema Financiero Mexicano en la fijación de las tasas de interés y del tipo de cambio -entre otros-, una adecuada estrategia financiera requiere considerar este tipo de variables para disminuir su impacto negativo en la búsqueda de los objetivos de la empresa.

### **7.3 LA ACTITUD DEL EMPRESARIO / DIRECTOR Y LA ESTRATEGIA.**

Puesto que una parte importante en la configuración del valor de la empresa la constituye la eficiencia con la que se maneja la operación de la misma, el capítulo tres ofrece como resultado de la investigación realizada, los elementos o características que son necesario resaltar para elevar la competitividad del empresario o director.

Las características que los empresarios y directores encuestados determinaron como relevantes para aumentar su competitividad y poder sobrevivir, forman parte de la estrategia global de la empresa, en la que las cualidades o características de quienes la dirigen, que se enseñan por copia o contagio, son esenciales para promover una nueva cultura de trabajo que se distinga de la competencia.

La comentada implementación de una nueva cultura laboral en nuestro país, debe empezar por el ejemplo de los responsables de las decisiones, procurando motivar al personal para colaborar en la empresa y buscar la satisfacción de necesidades mutuas, es decir, el desarrollo del personal y el logro de los objetivos de la empresa.

Una estrategia personal -de directores y empresarios-, que se oriente a elevar la competitividad de la empresa, se inicia con la tenencia de la mejor información, capacitarse y actualizarse, desarrollar pensamiento y acción estratégicos, tener la agresividad para acudir o desarrollar nuevos mercados, lograr una rápida capacidad de respuesta, incrementar el liderazgo y mejorar la comunicación con los empleados y con los clientes.

En el modelo para la toma de decisiones que se presenta en el apartado 7.6, la actitud del empresario o director se verá reflejada en la eficacia con la que se logren los objetivos determinados.

Objetivos que hacen referencia a el volúmen de las ventas realmente obtenidas, a la determinación de la relación deuda/capital, en la aplicación de recursos en proyectos rentables, en la fijación de la tasa de descuento con la que se maneja la empresa -costo ponderado de capital-, y en la consecución de financiamientos que no disminuyan el valor de la empresa y el patrimonio de los accionistas.

De manera general, se puede establecer que la empresa en su conducción y en el logro de los objetivos es reflejo o consecuencia de la manera en que la empresa es dirigida, y de los valores -riesgo, responsabilidad-, de quienes la conducen y trabajan en ella.

#### **7.4 LA FUNCIÓN FINANCIERA Y LA ESTRATEGIA.**

El siguiente punto que interviene en la estrategia financiera propuesta, después de considerar el entorno económico, la actitud del empresario o director responsable, y el papel del sistema financiero en la competitividad de las empresas, se relaciona con el papel de la función financiera dentro de las empresas y su relación con el entorno.

Puesto que el responsable de la empresa -propietario, director-, utiliza la mayor parte del tiempo en tomar decisiones para que las cosas sigan su curso y que la gente realice lo que se espera de ellas, es decir, controlar -dirigir- la operación de la empresa, es necesario primero informar a los empleados lo que se espera de ellos y de la empresa en general. Para el aspecto financiero en particular, un sistema de control e información que tenga como base el análisis de sistemas, ayuda a lograr información y control.

El establecimiento de análisis de sistemas dentro de una empresa contribuye a facilitar la información y el control, y como consecuencia obtener mayor eficacia en la consecución de los objetivos. A medida que las empresas crecen y el entorno se torna turbulento, la función financiera adquiere una relevancia mayor en la conducción de las organizaciones, convirtiéndose en una función estratégica de apoyo a la dirección, en el aumento de la competitividad y del valor de la empresa.

Por su parte, una estrategia financiera hace referencia a situaciones abstractas en las que los números significan la operacionalización de la estrategia, por lo cual, un sistema de información que proporcione los datos veraces y en el momento en el que se necesitan, resulta de vital importancia.

#### **7.5 VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIA.**

El siguiente punto en la estrategia propuesta, consiste en la identificación de las ventajas competitivas de que dispone la empresa, y que son el soporte para la configuración de estrategias y para la competitividad y participación de mercado.

Las ventajas competitivas más importantes identificadas en la presente investigación, a juicio de los entrevistados, son las siguientes:

- Calidad, precio y servicio.
- Mercadotecnia.
- Capacitación del personal y comunicación.
- Innovación.
- Tecnología.

En un segundo término, los entrevistados determinaron a la generación de flujo de efectivo, alianzas con otras empresas, rentabilidad sobre la inversión, reinversión de utilidades y una estructura óptima de capital, como ventajas competitivas que contribuyen a defender la posición competitiva de la empresa.



Las variables independientes o ventajas competitivas descritas, tanto las que se relacionan con la actividad de dirección, como las que indican ventajas competitivas en la empresa, y las que se citan a continuación que tienen que ver con la limitación en la generación de utilidades en la empresa: financiamiento de las cuentas por cobrar, falta de liquidez, costo del dinero, disminución de las ventas, disminución de los precios de venta, aumento de los gastos de venta y administración, e incremento del costo de ventas, como las más significativas de acuerdo con las entrevistas realizadas y que se pueden convertir en estrategias genéricas - Michael Porter-, mediante la unión de dos o más variables, cuya sinergia indica la estrategia genérica a seguir, esto es, se pueden identificar estrategias de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y de segmentación que tienen como base las ventajas competitivas.

Para la actitud del empresario o director, se unen dos o más características y se obtienen estrategias de reacción, de interacción y de diseño del futuro. En cuanto a las variables que limitan la generación de utilidades, éstas se pueden agrupar en estrategias que enfrenten el costo del dinero, al estado de la economía y a la debilidad competitiva.

Las estrategias genéricas descritas anteriormente y las variables cuantitativas descritas en el anexo dos del capítulo seis, ventas, reinversión, capital contable, valor agregado, antigüedad, número de empleados y rendimiento sobre el activo total, se hacen interaccionar mediante un procedimiento estadístico denominado Análisis Discriminante Multivariado, obteniendo como resultado las variables y estrategias genéricas que es necesario tener en cuenta, desde un punto de vista estratégico, para conformar una estrategia financiera que contribuya a mantener y/o aumentar la participación de mercado y consecuentemente su posición competitiva.

Para empresas con una baja participación de mercado, una adecuada estrategia financiera que se oriente a defender la competitividad de este tipo de empresas, debe poner atención a lo siguiente:

- Pertenecer al sector de transformación.
- Diseñar procedimientos para interactuar e informarse de lo que sucede en el entorno de la empresa.
- Procurar estrategias de diferenciación de productos y servicios.
- Poner atención a la rentabilidad sobre la inversión.
- Poner atención a las ventas.
- Obtener los menores costos posibles en las tasas de interés.
- No olvidar mantener un equilibrio en la estructura financiera.

Para empresas con una media participación de mercado, se sugiere lo siguiente:

- Centrarse en el manejo del capital contable.
- Evitar que el elevado costo del dinero incida negativamente en la estructura financiera.

- Poner atención a la rentabilidad sobre la inversión.
- Incrementar la diferenciación de productos y servicios.
- Incrementar las ventas de acuerdo con posibilidades y objetivos.
- Pertenecer al sector de transformación.

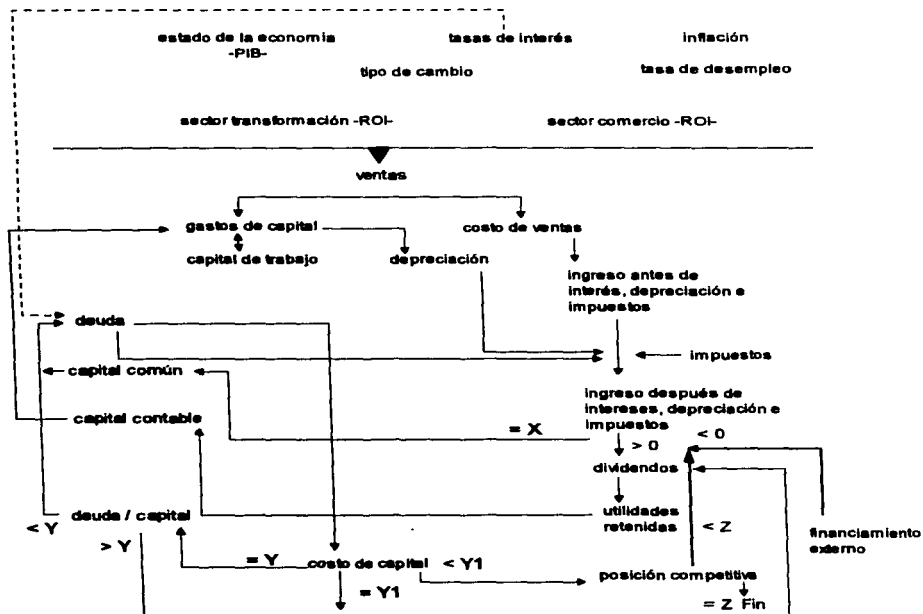
Finalmente, desde un punto de vista general y para empresas con cualquier participación de mercado, se recomienda lo siguiente:

1. Centrarse en el manejo del capital contable.
2. Desarrollar las actividades en el sector de transformación.
3. Procurar la generación de ventas mediante la reducción de costos, elevación de la calidad y realización de promociones. Aumentar la mercadotecnia.
4. Interactuar con las variables no controlables por la empresa, informarse, analizar los indicadores estratégicos.
5. Incrementar la diferencia de productos y servicios.
6. Lograr la rentabilidad de la inversión propia del sector y superarla, sin olvidar la contraparte en el valor de la empresa.
7. Si no se quiere o no se puede interactuar con el entorno, por lo menos reaccionar ante las acciones de los competidores y los acontecimientos del entorno.
8. Endeudarse o solicitar financiamientos únicamente cuando se justifiquen, y su impacto se estime por medio de los estados financieros previstos. Evitar que el elevado costo de los mismos disminuya el valor de la empresa y/o el patrimonio de los accionistas, lo que desde el punto de vista financiero estratégico, es el objetivo a lograr.

El modelo de simulación que se presenta a continuación, tiene por objeto aumentar o defender la posición competitiva de la empresa mediante el uso de una correcta estrategia financiera que tenga como objetivo elevar el patrimonio de los accionistas, el valor de la empresa y el beneficio de todos aquellos que dependen de ella.

Modelo de simulación de aplicación general, en el que intervienen las variables y estrategias genéricas comentadas anteriormente, y cuya aplicación específica a cualquier empresa requiere cuantificar las variables que contiene y que son cantidades particulares a cada empresa, es decir, para cada empresa es necesario dimensionar las variables mediante ecuaciones en las que se incluyen las cantidades que se refieren a la estrategia adoptada, la que es específica para cada empresa debido al tipo, tamaño y valores -riesgo-, de quienes la dirigen.

## 7.6 MODELO DE SIMULACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD.



**Tabla 7.1 Cifras económicas relevantes para el período 1992 - 1995.**

<b>Año</b>	<b>PIB %</b>	<b>Inflación Acumulada %</b>	<b>Tasa de Interés - promedio anual - Cetes 28 d</b>	<b>Tipo de cambio -fin del periodo- peso / dólar</b>	<b>Tasa desempleo - % sobre población económica - ente activa-</b>
<b>1992</b>	2.8	11.9	15.62	3.1145	3.1
<b>1993</b>	0.4	8.0	14.99	3.1070	3.3
<b>1994</b>	3.5	7.1	14.10	5.0000	3.7
<b>1995</b>	-6.9	51.9	48.6	7.7000	6.6
<b>1996</b>	7.2	15.3	28.00	7.5620	5.6
<b>junio-1996</b>	5.1	27.7	24.00	7.6520	5.1
<b>-dicbre-1997</b>	6.0	16.0	20.00	8.1000	4.0
<b>-dicbre-e=estimada</b>	e	e	e	e	e

*Fuente: Banco de México y Secretaría de Hacienda, 1993 a 1997.*

#### **LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION**

Una vez concluida la investigación, es conveniente recordar y dar a conocer las dificultades que se tuvieron que sortear para lograr los objetivos que se pretenden con este trabajo. A lo largo del tiempo que se invirtió para la investigación, surgieron varios obstáculos, entre los que destaca en primer lugar la identificación y localización de la información relacionada con Planeación Financiera Estratégica, y su repercusión en la competitividad de las empresas.

Ante la escasa información (artículos, revistas, libros, ensayos), relacionados con investigaciones realizadas en México acerca del impacto de la Planeación Financiera en la competitividad de las empresas pequeñas y medianas, fué necesario acudir a varias Universidades e Institutos en el extranjero; entre ellos, la Universidad Autónoma de Barcelona, España; la Universidad de Rice, en Houston, Texas, y sobre todo a la Universidad de Brigham Young, en Provo, Utah, cuyos profesores Brent D. Wilson y Robert H. Daines, especializados en Administración Financiera Estratégica, proporcionaron los lineamientos por los que habría de seguir la presente investigación.

Parte de la información utilizada fué proporcionada, en México, por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, tanto en publicaciones diversas acerca de recientes investigaciones, como en el curso de Alta Dirección impartido en los años 1986 - 1987.

En segundo lugar, la identificación de las empresas objeto de la investigación mediante directorios especializados de acceso general -no se incluyen los directorios de confederaciones y agrupaciones empresariales-, constituyó un problema importante porque no están actualizados y la información que contienen es una mezcla de varios tipos de empresas en lo que se refiere a sectores y tamaños de las mismas.

En tercer lugar, y después de haber identificado las empresas correspondientes para la elaboración de la investigación, la falta de cooperación de los responsables de las mismas constituyó un obstáculo muy importante, y que refleja la escasa comunicación entre la universidad y la iniciativa privada, sobre todo en lo que a ciencias sociales se refiere.

La falta de cooperación de los empresarios y directores se debe, de acuerdo a la impresión recibida, a que éstos no quieren dedicar unos minutos de su tiempo para responder preguntas relacionadas con la empresa y su labor en la misma, y proporcionar información financiera para su utilización en investigaciones de las que no recibirán beneficios directos, por lo menos en el corto plazo, y que se derivan de información que la consideran confidencial.

## CONCLUSIONES

El modelo económico que prevalezca en nuestro país no debe representar un obstáculo para el desempeño de las labores de los auténticos empresarios. La iniciativa empresarial, que es una fuerza vital para cualquier país, deberá ser lo suficientemente fuerte para superar los obstáculos que se le presenten, y no obstante, para su mejor desempeño, el empresario requiere de un clima de estabilidad tanto en el marco económico, como en el fiscal y el financiero.

En los momentos económicos actuales, caracterizados por la integración de nuestro país en la economía de mercado, mediante la adopción del neoliberalismo económico, la máxima utilización de los recursos -tecnológicos, administrativos y de capital-, de que disponen las empresas mexicanas, contribuye al éxito de las empresas y a la contribución que hacen éstas en el desarrollo económico de nuestro país, mediante el reparto equitativo de sus beneficios.

Conforme un país y las empresas que conforman la planta productiva, cuenten con más y mejores recursos tecnológicos, administrativos y de capital, se tendrá un país más desarrollado y los ciudadanos tendrán mejores niveles de vida. Dado que actualmente no se tienen los recursos económicos para adquirir la tecnología necesaria que nuestro país requiere, es muy importante que se realice investigación aplicada que resuelva problemas prácticos, y se evite la salida de capitales por esta vía. En lo que se refiere a la administración, la investigación en ésta disciplina al ser de carácter básico, ofrece conocimientos y teorías propias para nuestro medio, consecuencia de trabajar con variables existentes en el país, que pueden contribuir a la mejor y más eficaz conducción de empresas mexicanas en los momentos turbulentos actuales.

Por lo anterior, tanto la investigación aplicada como la básica requieren, para su realización, de la contribución, del aporte de información, y de los medios para su verificación, de las empresas que componen el aparato productivo nacional y de sus dirigentes, quienes serán en primera instancia los beneficiados con las investigaciones realizadas. Es decir, se requiere una vinculación más estrecha entre las universidades y las empresas para conjuntamente contribuir al bienestar de la sociedad, evitar la salida de capitales, desarrollar tecnologías propias y fortalecer tanto a las empresas como a las universidades -creación y divulgación del conocimiento-.

El temor y falta de confianza de los directores de empresa, que se refleja en la negativa para proporcionar información, es un reflejo de su falta de preparación para enfrentar las nuevas condiciones económicas y de competencia, y consecuentemente indica falta de competitividad de los mismos, puesto que se confunde la información estratégica con la información general, a la que cualquier persona puede acceder en un mercado de competencia perfecta.

En lo que se refiere a la motivación para realizar la presente investigación, ésta surgió de la idea de aplicar el concepto de estrategia a la función financiera de la empresa, que siendo una subestrategia empresarial orientada a la consecución y asignación de recursos, pueda ser utilizada de manera prioritaria y estratégica para elevar el valor de la empresa y su competitividad.

La Planificación Financiera Estratégica que se propone, se elaboró a partir de la sinergia entre las ventajas competitivas y las competencias distintivas de que dispone cualquier tipo de empresa por el sólo hecho de permanecer en el mercado, y que deben ser combinadas con las oportunidades, amenazas y limitaciones del entorno-mercado, potenciando sus puntos fuertes y protegiendo sus puntos débiles. Mediante este tipo de planeación, una empresa conseguirá determinadas ventajas sobre sus rivales -aunque sean pequeñas y frososamente deban variar con el transcurso del tiempo-, que podrán alterar a su favor la correlación de fuerzas existentes, lo que le permitirá vencer en la lucha diaria por conseguir el favor de los clientes a los que dirige sus productos y servicios.

Los elementos o variables proporcionados están de acuerdo con la teoría en materia de economía, finanzas, teoría de sistemas, planeación estratégica y de competitividad, referida por varios autores, y matizada por las experiencias laborales en los ámbitos de conducción y creación de empresas, y como profesor de asignatura, en temas afines, en varias universidades del país, por el autor de la presente, y obtenidos a partir de dos estancias de investigación realizadas en una empresa pequeña y en una mediana, con una duración aproximada de ocho meses y a solicitud expresa de los propietarios de las mismas con el fin de determinar posibles sugerencias de solución; solución a una problemática debida fundamentalmente a una disminución en la participación de mercado, la que a su vez es consecuencia, entre otras, de una indiscriminada apertura económica.

Entre los problemas más significativos que se encontraron en las dos estancias de investigación, se encuentra la falta de organización formal, situación que dificulta cualquier análisis posterior. Análisis que indicaron la alta relación que tiene el capital de las empresas con su participación de mercado, y que hace imprescindible concientizar a los propietarios de empresas acerca de la importancia que tiene la reinversión de utilidades, en la competitividad de la empresa.

La secuencia y los elementos que forman parte de la estrategia propuesta se proporcionaron por quien éste escribe, y fueron sometidos a una evaluación, para determinar su importancia, en las empresas de 38 empresarios y directores seleccionados mediante un proceso de muestreo denominado determinístico, es decir elección de la muestra sujeta al juicio del investigador.

Finalmente, cabe destacar que la metodología y los elementos propuestos, están enfocados a las empresas pequeñas y medianas que no disponen de estrategias formales -compromiso por escrito-, para conducir las operaciones de la empresa, y que tomando la que aquí se sugiere, podrán elevar o mantener su posición competitiva teniendo como objetivo prioritario el elevar el valor de la empresa y el patrimonio para los accionistas de la misma, objetivo que si se logra éticamente, redundará en beneficios para la sociedad en general mediante la contribución, vía impuestos, a la satisfacción de necesidades de la sociedad y mediante el excedente de recursos disponibles, a la generación de empleos, tan urgente e importante hoy día en nuestro país, en donde las empresas pequeñas y medianas tienen un papel determinante.

**La planeación estratégica de una empresa es hoy absolutamente necesaria y no sólo las grandes empresas deben planificarse sino incluso las pequeñas, tal como lo establece Peter F. Drucker: " La pequeña empresa que consigue dar forma al futuro desde el presente, no será pequeña por mucho tiempo."**



## **SUGERENCIAS PARA NUEVAS INVESTIGACIONES**

La apertura comercial y financiera ofrece una gran variedad de temas para su investigación. Investigaciones que deben pretender el proporcionar, como resultado de las mismas, los elementos o variables que las empresas mexicanas requieren para poder competir en los mercados nacionales y posteriormente, buscar su internacionalización, ya sea directamente o formando parte de cadenas productivas en unión con otras empresas.

Entre los elementos a destacar, resalta la importancia de los mercados a los cuales deben orientarse las empresas mexicanas; si es requisito indispensable el concentrarse primero en los mercados nacionales, y después del posicionamiento en ellos, debe acudir a los mercados internacionales, o si bien, en virtud de las condiciones actuales de los mercados, del estado de la economía y de la demanda agregada, es aconsejable dirigirse de manera prioritaria a los mercados internacionales.

Otro elemento importante que se relaciona con la fuerza y estado de los mercados, es el nivel de ventas y su repercusión en la participación de mercado o posición competitiva de las empresas; cuales son las variables intrínsecas a las ventas, como lo son la calidad y precio del producto, la distribución en el mercado adecuado, la preparación del personal que compone la fuerza de ventas, entre otras, cuyo adecuado manejo por parte de la empresa le redundará en una mejor posición de la empresa dentro de su mercado específico.

Por la parte de las variables que la empresa no puede controlar, pero que si debe contemplar bajo un esquema de planeación estratégica que disminuya el riesgo de su impacto negativo en la empresa, como son el estado de la economía que se refleja en la tasa de desempleo, el tipo de cambio peso-dólar, el nivel o tasa de inflación, y la competencia de nuevos productos y nuevas empresas, son entre otras, fuentes importantes para futuras investigaciones, y que ocasionan igualmente una alteración en la participación de mercado de las empresas mexicanas.

Por lo que se refiere a las variables del sistema financiero, se puede investigar de que manera el cambio en la tasa de interés activa, facilita o impide la generación de utilidades para la empresa, y su consiguiente posicionamiento en el mercado.

**Anexo 1**

**CUESTIONARIO**

**1.- CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA (marque la que proceda).**

- Sociedad Anónima
- Sociedad Anónima de Capital Variable
- Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada
- Persona Física con Actividad Empresarial
- Otra ( especifique )

**2.- SECTOR EN EL QUE LA EMPRESA DESARROLLA SUS ACTIVIDADES.**

- Industria de Transformación
- Comercio
- Servicios
- Otro ( especifique )

**3.- UBICACION DE SU EMPRESA**

- Distrito Federal
- Estado de México
- Otro ( especifique )

**4.- ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA EN EL MERCADO**

- Más de 40 años
- Entre 30 y 39
- Entre 29 y 20
- Entre 19 y 10
- Menos de 10 años.

**5- PARA CLASIFICAR A SU EMPRESA POR SU TAMAÑO, DETERMINE EN CUAL DE LOS SIGUIENTES ESTRATOS SE ENCUENTRA.**

**Trabajadores ( empleados + obreros )**

- Menos de 15
- Entre 15 y 100
- Entre 101 y 250
- Más de 250

**Ventas Anuales ( 1993 )**

- Menos de \$ 599,000
- Entre \$ 600,000 y 5'999,999
- Entre \$ 6'000,000 y 9'999,999
- Más de \$ 10'000,000

**Valor Agregado.**

Anote el valor agregado obtenido en el período 1993

- Valor Agregado = ventas - costo de ventas - depreciaciones  
- intereses pagados por créditos  
diversos.
- Si lo desea, anótelo como porcentaje de las ventas.

**6.- CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA UD. PREPARADO (A), PARA ENFRENTAR LOS RETOS Y OPORTUNIDADES QUE LA APERTURA COMERCIAL OFRECE ?**

- Sí
- No

Qué elementos considera Ud. que debe reforzar o tomar en cuenta para enfrentar el futuro inmediato ? ( clasifíquelos por orden de importancia, el 1 como el más importante, y el 11 como el menos importante ).

- Capacitación propia, información y actualización.
- Pensamiento y acción estratégicos, futurista.
- Agresividad para acudir a nuevos mercados.
- Su propia actitud para el cambio.
- Capacidad de respuesta.
- Menos y mejores colaboradores.
- Incrementar liderazgo.
- Sentido de la oportunidad.
- Claro sentido ético en los negocios.
- Mejorar comunicación con clientes y empleados.

**7.- LA EMPRESA QUE USTED DIRIGE, POR EL SOLO HECHO DE EXISTIR, TIENE UN NIVEL O GRADO DE COMPETITIVIDAD, MISMO QUE DEBERA DE INCREMENTAR EN VIRTUD DE LAS CONDICIONES ECONOMICAS PREVALECIENTES. LA COMPETITIVIDAD, QUE ABARCA VARIOS NIVELES DE DECISION (EN LA PROPIA EMPRESA, EN EL SECTOR, COMO PAIS Y EN EL PLANO INTERNACIONAL), SE PUEDE MEDIR, EN EL NIVEL DE EMPRESA, COMO LA PARTICIPACION DE MERCADO O EL LUGAR QUE OCUPA DENTRO DEL SECTOR AL QUE PERTENECE.**

**ANOTE UD. CUAL ES LA PARTICIPACION DE MERCADO DE SU EMPRESA:-----%  
O EL LUGAR QUE OCUPA EN EL SECTOR:-----.**

**ASIMISMO, CLASIFIQUE POR ORDEN DE IMPORTANCIA ( EL 1 COMO EL MAS IMPORTANTE ), LOS SIGUIENTES ELEMENTOS QUE AYUDARAN A SU EMPRESA A MANTENER O AUMENTAR SU PARTICIPACION DE MERCADO.**

- Alianzas, uniones con otras empresas.
- Incremento en Investigación y desarrollo. Innovación.
- Adquisición de tecnología.
- Reinversión de utilidades.
- Lograr parámetros internacionales de calidad, precio y servicio.
- Capacitación, concientización y mayor comunicación con empleados
- Mayor atención a la fuerza comercial, mercadotecnia.
- Mayor generación de flujo de efectivo.
- Elevar la rentabilidad de la inversión por arriba del promedio del sector.
- Diversificación y solidificación de la estructura de capital.
- Manejo estratégico de las variables macroeconómicas ( tasa de interés, paridad cambiaria, Producto Interno Bruto, tasa de desempleo ), y leyes y reglamentos emitidos por el gobierno.

**8.- LA TASA DE REINVERSION DE UTILIDADES ( 1 - DIVIDENDOS, O UTILIDADES REPARTIDAS O RETIRADAS DE LA EMPRESA ), CONTRIBUYE A MEJORAR LA ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LA EMPRESA, VIA LA DIVERSIFICACION O DISMINUCION DE SU COSTO DE CAPITAL.**

**ANOTE UD. LA TASA DE REINVERSION DE UTILIDADES PARA SU EMPRESA, DURANTE LOS AÑOS DE 1992----- Y 1993-----.**

**EN EL CASO DE NO HABER OBTENIDO UTILIDADES, O NO LAS ESTIMADAS, CLASIFIQUE NUEVAMENTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA, LOS SIGUIENTES FACTORES QUE INCIDEN EN LA GENERACION DE UTILIDADES:**

- Costo y disponibilidad de financiamientos.
- Considerable disminución de las ventas.
- Excesiva acumulación de inventarios.
- Obsolescencia de productos.
- Elevado financiamiento de las cuentas por cobrar, incobrables o excesivo período de cobro.
- Demasiados gastos de venta y administración.
- Alto costo de ventas. Cuesta demasiado producir.
- Bajo precio de venta de productos y servicios.
- Falta de liquidez del conjunto de la economía.
- Huelgas y problemas laborales.
- Por debilidad competitiva.
- Otro ( especifique ).

**9.- EL VALOR DE MERCADO Y EL VALOR FINANCIERO DE LA EMPRESA, SON DOS FORMAS DE EXPRESAR CUANTO VALE LA EMPRESA. CUANTO MAS AUMENTE EL VALOR DE LA EMPRESA, MAS SE DEFIENDE O AUMENTA LA COMPETITIVIDAD DE LA MISMA.**

**CLASIFIQUE UD. LAS SIGUIENTES VARIABLES, POR ORDEN DE IMPORTANCIA, QUE DESDE SU PUNTO DE VISTA CONFIGURAN EL VALOR DE LA EMPRESA; EL NUMERO 1 PARA LA MAS IMPORTANTE.**

- Flujo de efectivo.
- Inflación.
- Costo de capital; costo ponderado de las diferentes fuentes de financiamiento, adquiridas y generadas, de que dispone la empresa.
- Utilidad neta.
- Objetivos determinados.
- Utilidad de operación.
- Riesgo. Referido a no poder obtener los resultados esperados.
- Utilidades retenidas.
- Rendimiento sobre el capital contable.
- Utilidades por acción.
- Rendimiento sobre la inversión.
- Crecimiento. Considerar que es opuesto a la disposición de utilidades.
- Aumento del capital contable.
- Otro ( especifique ).

**10.- POR ULTIMO, DE SER POSIBLE, ANEXE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE SU EMPRESA PARA LOS AÑOS 1992 Y 1993, LOS QUE SERAN UTILIZADOS, DE FORMA ANONIMA Y ESTRUCTAMENTE CONFIDENCIAL, PARA EL DISEÑO DE UN MODELO FINANCIERO QUE PUEDA SER UTILIZADO COMO APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS, Y QUE AL MISMO TIEMPO, INDIQUE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.**

**EN CASO DE NO TENER ESTRUCTURADOS LOS ESTADOS FINANCIEROS, ANOTE POR FAVOR LAS CIFRAS QUE SE LE PIDEN EN LOS ESPACIOS SIGUIENTES:**

AÑO		
1992	1993	
---	---	Ventas totales.
---	---	Costo de ventas.
---	---	Inversiones en activos fijos.
---	---	Depreciación acumulada.
---	---	Impuestos pagados.
---	---	Utilidades o dividendos repartidos.
---	---	Utilidades retenidas.
---	---	Capital contable.
---	---	Capital social.

---	---	<b>Pasivo total.</b>
---	---	<b>Monto de financiamientos obtenidos; créditos</b>
---	---	<b>Costo (%), de los financiamientos anteriores</b>
---	---	<b>Porcentaje de financiamientos adquiridos en</b>
		<b>México.</b>
---	---	<b>Costo de capital.</b>
---	---	<b>Crecimiento en utilidades.</b>
---	---	<b>Aumento de capital, vía emisión de acciones.</b>
---	---	<b>Aumento de capital, vía aportaciones.</b>
---	---	<b>Capital de trabajo neto.</b>

**NOTAS:**

- PARA SU COMODIDAD, PUEDE ENVIARME EL CUESTIONARIO VIA FAX, O BIEN HACER UNA CITA PARA QUE REALICEMOS UNA ENTREVISTA.
- PARA SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION DE LA INFORMACION, ANOTE SUS DATOS DE IDENTIFICACION EN UNA HOJA INDEPENDIENTE DEL CUESTIONARIO.

**Anexo 2**

**DATOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANALISIS DISCRIMINANTE  
MULTIVARIADO Y OBTENIDOS A RAIZ DE LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.**

V1	V18	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
34.0	2	9.62	0	8.41	5.0	3.22	5.15	4.38
15.0	1	8.01	0	7.58	0	1.61	3.91	-5.15
9.0	1	9.62	0	9.08	25.0	2.71	6.05	3.82
3.0	1	9.62	100	9.37	0	2.71	6.05	1.21
25.0	2	9.62	75	9.48	30.0	1.61	5.15	5.33
23.0	2	9.62	45	14.89	0	3.22	6.05	23.93
5.0	1	8.01	100	7.26	12.0	2.71	3.91	2.16
12.0	1	9.62	80	10.74	0	2.71	6.05	3.44
65.0	3	9.62	0	11.27	12.7	3.56	6.05	20.15
78.0	3	9.62	100	13.35	8.5	2.71	6.05	24.11
3.0	1	9.62	75	7.8	0	3.22	3.91	7.22
0.5	1	5.70	100	5.59	10.0	2.71	3.91	0
50.	3	9.62	100	7.91	4.5	2.71	5.15	0
15.0	1	9.62	90	8.34	0	3.91	6.05	14.33
2.0	1	8.01	100	6.73	0	1.61	2.08	12.98
12.0	1	9.62	100	9.71	8.0	3.22	5.15	11.18
5.0	1	8.52	100	8.52	10.0	2.71	3.91	4.90
20.0	1	9.62	0	9.46	32.0	2.71	5.15	12.33
10.0	1	9.62	0	12.71	38.0	3.22	6.05	35.45
0.8	1	5.70	10	6.48	0	1.61	2.08	8.20
0.01	1	5.70	80	8.01	10.0	1.61	2.08	12.51
15.0	1	8.01	90	9.42	1.8	3.91	5.15	19.75
5.0	1	5.70	10	6.21	10.0	1.61	2.08	10.48
1.0	1	5.70	90	6.62	0	1.61	2.08	10.36
2.0	1	8.01	50	5.86	35.0	1.61	2.08	0
20.0	1	9.62	100	7.88	12.0	2.71	5.15	18.60
30.0	2	8.01	60	8.01	0	3.22	3.91	20.17
28.0	2	8.01	80	9.90	20.0	1.61	3.91	7.95
0.01	1	8.01	25	7.31	25.0	3.91	3.91	10.11
2.0	1	5.70	50	7.30	10.0	1.61	2.08	9.07
0.5	1	8.01	10	9.03	4.0	1.61	2.08	3.41
20.0	1	9.62	100	10.62	12.0	3.91	6.05	18.23
30.0	2	9.62	30	9.68	20.0	3.22	5.15	2.16
10.0	1	9.62	0	10.58	0	3.91	5.15	7.59
1.5	1	9.62	68	7.64	14.7	3.22	3.91	2.77
28.0	2	9.62	70	9.08	18.0	2.71	5.15	15.24
15.0	1	9.62	0	5.52	13.0	2.71	3.91	0
6.0	1	9.62	0	8.03	18.8	1.61	3.91	21.98

V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	0	1	0	0	1	1	0	1
0	1	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	0	0	1	1	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	1	0	1
0	0	1	0	1	0	1	0	1
0	1	0	1	1	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1
0	1	1	0	0	1	1	0	1
0	1	0	1	1	0	1	0	1
0	1	1	0	0	0	1	0	1
0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	1	1	0	0	0
1	0	1	0	1	0	1	0	1
1	0	1	0	0	1	0	1	1
0	1	1	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	1	0	0	0	1
0	1	1	0	0	0	1	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	1
0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	1	0	1	1	1	0	0	1
1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	0	0	1	0	1	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1
0	1	0	1	0	0	0	1	1
0	1	1	0	0	1	0	1	1
0	1	1	1	0	1	1	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	1
0	1	0	1	1	0	0	1	1
1	0	0	1	1	0	0	1	1



## DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

**V1 = Participación de mercado (variable dependiente o respuesta)** Se obtuvo directamente del cuestionario; cifras aportadas por los encuestados.

**V18 = Variable Agrupadora.** Puesto que el Análisis Discriminante Multivariado requiere que la variable dependiente (participación de mercado) sea categórica, se diseñó esta variable cuyos valores 1, 2 y 3, agrupan participaciones de mercado de 0.01 a 20, de 21 a 40 y de 41 a 80, respectivamente.

**V2 = Ventas (variable independiente o explicativa).** Debido a que el cuestionario captó rangos de los volúmenes de venta, se tomó la media aritmética de cada rango, y se le aplicó Logaritmo Natural.

**V3 = Reinversión (variable independiente).** Se obtuvo directamente del cuestionario mediante los datos aportados.

**V4 = Capital contable (variable independiente).** A los valores captados en el cuestionario, se les aplicó el Logaritmo Natural.

**V5 = Valor Agregado (variable independiente).** Se obtuvo directamente del cuestionario.

**V6 = Antigüedad (variable independiente).** Logaritmo Natural de la media aritmética de los valores captados en el cuestionario.

**V7 = Número de Empleados (variable independiente).** Logaritmo Natural de la media aritmética de los valores captados en el cuestionario.

**V8 = Rendimiento sobre Activo Total (variable independiente).** Se obtuvo directamente de los valores aportados por los encuestados.

**V9 = Estrategia de Reacción ante los Sucesos (variable independiente, dummy).** Se obtuvo del análisis de las respuestas a las preguntas del cuestionario; se identificaron 3 tipos de estrategia: Reacción, interacción y diseño del futuro.

**V10 = Estrategia de Interacción (variable independiente, dummy).**

**V11 = Liderazgo en Costos (variable independiente, dummy).** Se obtuvo del análisis de las respuestas a las preguntas del cuestionario; se identificaron 3 tipos de acciones como ventajas competitivas: Líder en costos, diferenciación y segmentación.

**V12 = Diferenciación (variable independiente, dummy).**

**V13 = Costo del Dinero (variable independiente, dummy).** Se obtuvo del análisis de las respuestas a las preguntas del cuestionario; se identificaron 3 tipos de factores que impiden la generación de utilidades: Costo del dinero, Estado de la Economía y competitividad.

**V14 = Estado de la Economía (variable independiente, dummy).**

**V15 = Empresas del sector de Transformación (variable independiente, dummy).** Se obtuvo del análisis de las respuestas a las preguntas del cuestionario; se identificaron 3 sectores en el que operan las empresas encuestadas: Transformación, Comercio y Servicios.

**V16 = Empresas del sector Comercio (variable independiente, dummy).**

**V17 = Preparación de los Propietarios, Directores o Responsables ante la apertura.** Se obtuvo directamente de la respuesta de los encuestados, preparado 1, no preparado 0.

## ----- DISCRIMINANT ANALYSIS -----

On groups defined by VAR00018

Analysis number 1

Direct method: all variables passing the tolerance test are entered.

Minimum tolerance level..... ,00100

Canonical Discriminant Functions

Maximum number of functions..... 2  
 Minimum cumulative percent of variance... 100,00  
 Maximum significance of Wilks' Lambda.... 1,0000

Prior probability for each group is ,33333

Classification function coefficients  
(Fisher's linear discriminant functions)

VAR00018=	1	2	3
VAR00002	12,3870570	12,8335621	14,7211825
VAR00003	,1204521	,1211448	,1089765
VAR00004	7,2140591	7,8229034	6,5081357
VAR00005	,3404519	,3995600	,4158298
VAR00006	10,3195073	10,0551553	8,7204987
VAR00007	-16,0786728	-16,2935263	-15,7809022
VAR00008	-,6535232	-,6782379	-,2805021
VAR00009	16,7520543	16,7462610	15,6389989
VAR00010	16,8679982	17,4485082	24,5008637
VAR00011	1,5815798	2,2158551	2,0382184
VAR00012	7,0776373	7,4058886	-,9519720
VAR00013	8,5814598	9,9841629	3,9299763
VAR00014	-7,0561921	-6,7390627	-13,7227283
VAR00015	-9,8225241	-9,9904249	2,6029276
VAR00016	-16,4740959	-17,3410366	-12,5323584
VAR00017	15,9169791	16,1339717	16,7798703
(Constant)	-76,0510944	-85,3416757	-86,3531895

## ----- DISCRIMINANT ANALYSIS -----

On groups defined by VAR00018

38 (Unweighted) cases were processed.  
 0 of these were excluded from the analysis.  
 38 (Unweighted) cases will be used in the analysis.

## Number of cases by group

VAR00018	Number of cases	
	Unweighted	Weighted Label
1	28	28,0
2	7	7,0
3	3	3,0
Total	38	38,0

## Group means

VAR00018	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
1	8,33821	54,57143	8,18571	10,76393
2	9,16000	51,42857	9,92143	13,28571
3	9,62000	66,66667	10,84333	8,57000
Total	8,59079	54,94737	8,71526	11,05526

VAR00018	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009
1	2,60429	4,06714	9,17607	,28571
2	2,68714	4,92429	11,30857	,28571
3	2,99333	5,75000	14,75333	,00000
Total	2,65026	4,35789	10,00921	,26316

VAR00018	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013
1	,50000	,39286	,35714	,46429
2	,42857	,57143	,28571	,57143
3	1,00000	,66667	,00000	,33333
Total	,52632	,44737	,31579	,47368
VAR00018	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017
1	,39286	,35714	,32143	,82143
2	,42857	,42857	,28571	,85714
3	,33333	1,00000	,00000	1,00000
Total	,39474	,42105	,28947	,84211

## Group standard deviations

VAR00018	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
1	1,55813	42,98529	1,73570	11,31169
2	,78560	28,68134	2,29442	11,64351
3	,00000	57,73503	2,74498	4,10545
Total	1,43776	40,93300	2,07703	10,85237
VAR00018	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009
1	,86125	1,50635	8,47420	,46004
2	,75903	,76687	8,48534	,48795
3	,49075	,51962	12,92927	,00000
Total	,81187	1,43094	8,70544	,44826
VAR00018	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013
1	,50918	,49735	,48795	,50787
2	,53452	,53452	,48795	,53452
3	,00000	,57735	,00000	,57735
Total	,50601	,50390	,47107	,50601
VAR00018	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017
1	,49735	,48795	,47559	,39002
2	,53452	,53452	,48795	,37796
3	,57735	,00000	,00000	,00000
Total	,49536	,50036	,45961	,36954

## Pooled within-groups correlation matrix

	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007
VAR00002	1,00000					
VAR00003	-,07161	1,00000				
VAR00004	,47017	-,04913	1,00000			
VAR00005	,19019	-,27981	,04759	1,00000		
VAR00006	,53663	,05056	,38935	-,07396	1,00000	
VAR00007	,76736	,04862	,64416	,10084	,70292	1,00000
	,70292	1,00000				
VAR00008	,10859	-,02472	,54792	,12996	,25701	,24879
VAR00009	,13193	-,08514	,08207	,21043	,06355	,07612
VAR00010	-,40442	,00234	-,25853	-,12774	-,26512	-,36934
VAR00011	,15060	,29297	,20923	-,16167	,13082	,20810
VAR00012	-,02324	-,09146	-,12708	-,00865	-,02821	-,00706
VAR00013	-,33950	-,07494	-,26205	-,14530	-,30387	-,24363
VAR00014	,36089	-,02444	,29042	,19978	,21093	,14627
VAR00015	,11529	,20491	,14430	-,29748	,35618	,29333
VAR00016	,06111	-,25855	,01822	,16175	-,11853	-,13849
VAR00017	,12302	-,05559	,19637	-,15667	,24282	,30318
	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013
VAR00008	1,00000					
VAR00009	,10348	1,00000				
VAR00010	-,12825	-,61564	1,00000			
VAR00011	-,10679	,21311	-,36176	1,00000		
VAR00012	-,08456	-,19069	,37982	-,60110	1,00000	
VAR00013	-,16495	,01749	,08707	-,00647	,02501	1,00000
VAR00014	,17422	,12431	-,08843	,03285	-,09313	-,77758
VAR00015	-,27218	,16859	-,15263	,04158	,19646	-,04094
VAR00016	,05105	,11683	,07933	,03690	,15781	,08086
VAR00017	,22780	-,21591	-,01086	,07988	,01144	-,01573
	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017		
VAR00014	1,00000					
VAR00015	,09148	1,00000				
VAR00016	-,04755	-,51975	1,00000			
VAR00017	-,08053	-,12358	,14598	1,00000		

Wilks' Lambda (U-statistic) and univariate F-ratio  
with 2 and 35 degrees of freedom

Variable	Wilks' Lambda	F	Significance
VAR00002	.90544	1,8275	.1758
VAR00003	.99189	.1431	.8672
VAR00004	.80189	4,3233	.0210
VAR00005	.98721	.2267	.7983
VAR00006	.98270	.3080	.7369
VAR00007	.88238	2,7928	.0749
VAR00008	.96477	.6390	.5339
VAR00009	.96939	.5526	.5804
VAR00010	.91984	1,5250	.2317
VAR00011	.96432	.6475	.5295
VAR00012	.95696	.7871	.4631
VAR00013	.98644	.2405	.7875
VAR00014	.99786	.0375	.9632
VAR00015	.87906	2,4077	.1048
VAR00016	.96417	.6504	.5280
VAR00017	.98251	.3114	.7344

## Standardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2
VAR00002	,79550	,22821
VAR00003	-,13572	,08245
VAR00004	-,31533	1,16820
VAR00005	,20382	,20267
VAR00006	-,71867	,10459
VAR00007	,10208	-,30419
VAR00008	,82993	-,53960
VAR00009	-,12106	,04813
VAR00010	,91914	-,12495
VAR00011	,06112	,27121
VAR00012	-,91448	,51972
VAR00013	-,57252	,88927
VAR00014	-,81508	,48356
VAR00015	1,44197	-,87324
VAR00016	,43694	-,54067
VAR00017	,07890	,03995

## Canonical Discriminant Functions

	Pct of Fcn Eigenvalue	Cum Variance	Canonical Pct	After Wilks' Corr	Fcn Lambda	Chi-square	df	Sig
			0,356137	28,392	32	,6498		
1*	1,3266	86,51	86,51	,7551	1	,828593	5,171	15 ,9906
2*	,2069	13,49	100,00	,4140				

\* Marks the 2 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

## Structure matrix:

Pooled within-groups correlations between discriminating variables  
and canonical discriminant functions  
(Variables ordered by size of correlation within function)

	Func 1	Func 2
VAR00015	,32204*	-,00225
VAR00010	,24002*	-,22764
VAR00012	-,18269*	-,05822
VAR00016	-,16738*	,00117
VAR00008	,15471*	,15171
VAR00009	-,15224*	,06346
VAR00017	,11492*	,03662
VAR00006	,11400*	,04173
VAR00004	,34202	,66641*
VAR00007	,30167	,43342*
VAR00002	,22417	,42727*
VAR00011	,13245	,25763*
VAR00005	-,04575	,22181*
VAR00013	-,05929	,20952*
VAR00003	,06884	-,09552*
VAR00014	-,02758	,07406*

\* denotes largest absolute correlation between each variable and any discriminant function.



## Classification results -

Actual Group	No. of Cases	Predicted Group Membership		
		1	2	3
Group 1	28	21 75,0%	6 21,4%	1 3,6%
Group 2	7	2 28,6%	5 71,4%	0 ,0%
Group 3	3	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%

Percent of "grouped" cases correctly classified: 76,32%

## Classification processing summary

38 (Unweighted) cases were processed.  
 0 cases were excluded for missing or out-of-range group codes.  
 0 cases had at least one missing discriminating variable.  
 38 (Unweighted) cases were used for printed output.  
 38 cases were written into the working file.

## Canonical discriminant functions evaluated at group means (group centroids)

Group	Func 1	Func 2
1	-.41286	-.20364
2	.05481	.91833
3	3.72548	-.24215

## Test of Equality of Group Covariance Matrices Using Box's M

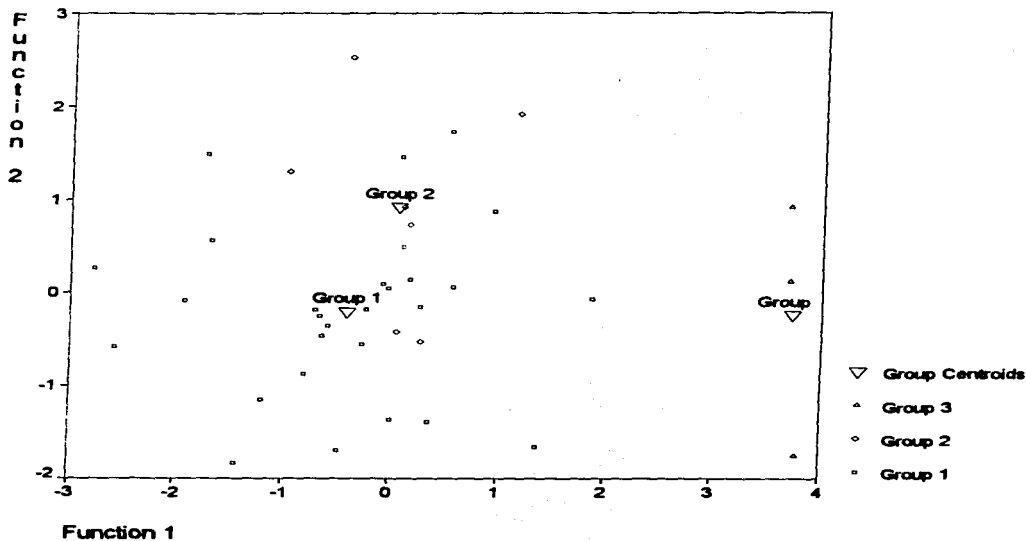
The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Group Label	Rank	Log Determinant
1	16	-3,778114
2	< 7	(Too few cases to be non-singular)
3	< 3	(Too few cases to be non-singular)
Pooled within-groups covariance matrix	16	-3,129278

No test can be performed without at least two non-singular group covariance matrices.

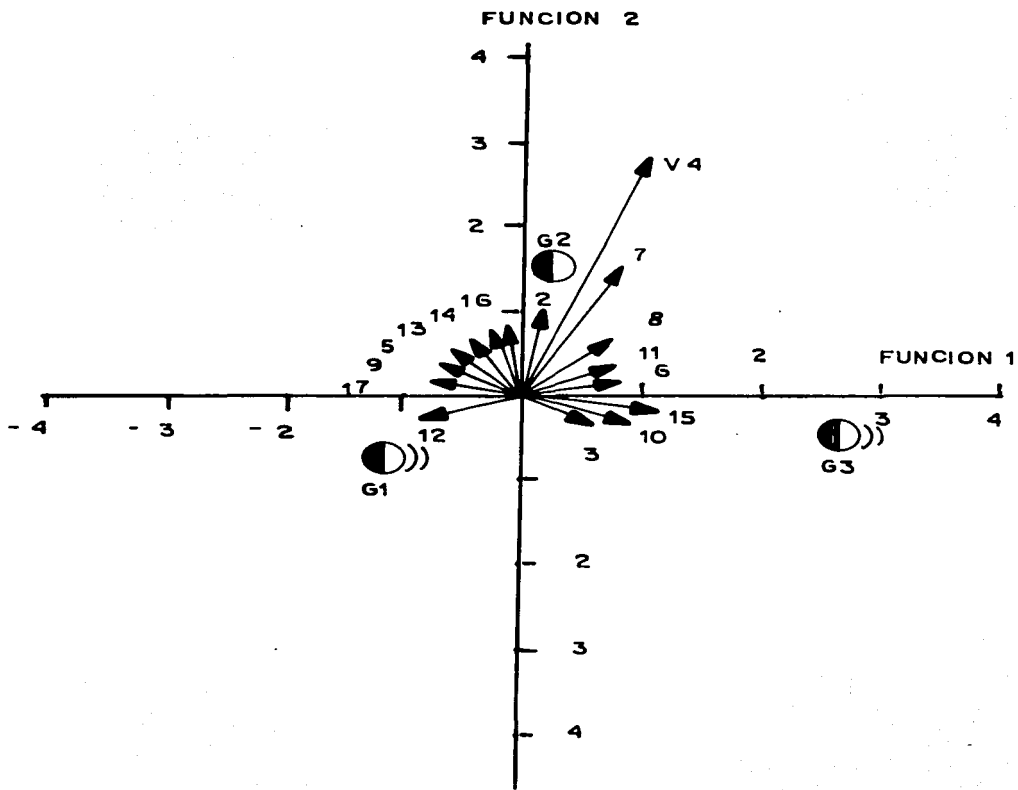
# Canonical Discriminant Functions

3 - 8



Variables de la investigación en forma de vectores.  
Funciones 1 y 2.  
Grupos centroide.

3-10



Case Number	Mis Val	Actual Sel Group	Highest Probability Group P(D/G)	2nd Highest Group P(G/D)	Discrim Scores
1		2 **	1 ,7631 ,5633	2 ,4367 -,5327	,2873
2		1 **	2 ,7816 ,5712	1 ,4288 ,1360	,1722
3		1	1 ,9871 ,5680	2 ,4320 -,1822	-,2378
4		1 **	2 ,7384 ,5299	1 ,4701 ,0892	-,0758
5		2	2 ,3062 ,9679	1 ,0321 2,5239	-,4118
6		2	2 ,1400 ,8719	1 ,1281 1,9194	1,1619
7		1 **	2 ,6144 ,5095	1 ,4905 -,1605	,2741
8		1 **	2 ,5680 ,9035	1 ,0965 1,7280	,5275
9		3	3 ,5134 1,0000	1 ,0000 ,1120	3,7021
10		3	3 ,5134 1,0000	1 ,0000 ,9155	3,6960
11		1	1 ,3400 ,6727	2 ,3273 -1,3874	,3764
12		1	1 ,4685 ,9408	2 ,0592 -1,1469	-1,2057
13		3	3 ,5134 1,0000	1 ,0000 -1,7539	3,7783
14		1	1 ,7298 ,8394	2 ,1606 -,8750	-,7967
15		1	1 ,4255 ,7072	2 ,2928 -1,3639	,0097
16		1 **	2 ,3991 ,6906	1 ,3094 ,8668	,9403
17		1 **	2 ,9297 ,6530	1 ,3470 ,4883	,0992
18		1	1 ,1145 ,8242	2 ,1758 -,0760	1,8661
19		1 **	2 ,8913 ,8669	1 ,1331 1,4549	,0756
20		1	1 ,9726 ,7070	2 ,2930 -,3655	-,5915
21		1	1 ,2789 ,8300	2 ,1700 -1,6965	-,4803
22		1	1 ,0753 ,7938	2 ,2062 -1,6572	1,3739
23		1	1 ,1465 ,9785	2 ,0215 -1,8291	-1,4364
24		1	1 ,9716 ,7113	2 ,2887 -,2551	-,6697

Case Number	Mis Val	Actual Sel	Actual Group	Highest Probability Group P(D/G)	2nd Highest Probability P(G/D)	Discrim Scores
25		1	1	,9216 ,6513	2 ,3487 -,5577	-,2668
26		1	1	,0850 ,9991	2 ,0009 ,2614	-2,7739
27		2 **	1	,8872 ,5664	2 ,4336 -,4287	,0489
28		2	2	,2854 ,6248	1 ,3752 1,2971	-,9728
29		1	1	,1356 ,9992	2 ,0008 -,5823	-2,5658
30		1	1	,9636 ,7121	2 ,2879 -,1892	-,7104
31		1	1	,3568 ,9116	2 ,0884 ,5635	-1,6869
32		1 **	2	,5771 ,5524	1 ,4476 ,0535	,5654
33		2	2	,9968 ,7596	1 ,2404 ,9201	,1068
34		1	1	,0892 ,7452	2 ,2548 1,4873	-1,7445
35		1	1	,3846 ,9807	2 ,0193 -,0857	-1,9188
36		2	2	,9748 ,7170	1 ,2830 ,7292	,1633
37		1	1	,9411 ,7419	2 ,2581 -,4650	-,6462
38		1 **	2	,7272 ,5258	1 ,4742 ,0445	-,0333

## Classification results -

Actual Group	No. of Cases	Predicted Group Membership		
		1	2	3
Group 1	28 67,9%	19 32,1%	9 32,1%	0 ,0%
Group 2	7 28,6%	2 71,4%	5 71,4%	0 ,0%
Group 3	3 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%

Percent of "grouped" cases correctly classified: 71,05%

## Classification processing summary

38 (Unweighted) cases were processed.  
 0 cases were excluded for missing or out-of-range group codes.  
 0 cases had at least one missing discriminating variable.  
 38 (Unweighted) cases were used for printed output.  
 38 cases were written into the working file.

Following variables will be created upon successful completion of the procedure:

Name	Label
------	-------

DIS\_3 — Predicted group for analysis 1

\*NOTE\* Option 'separate' means classification using group covariance matrices of the canonical discriminant functions, not those of the original variables.

If there are fewer functions than variables, that makes a difference.

----- DISCRIMINANT ANALYSIS -----

On groups defined by VAR00018

Analysis number 1

Stepwise variable selection

Selection rule: minimize Wilks' Lambda  
 Maximum number of steps..... 32  
 Minimum tolerance level..... .00100  
 Minimum F to enter..... 3,84000  
 Maximum F to remove..... 2,71000

Canonical Discriminant Functions

Maximum number of functions..... 2  
 Minimum cumulative percent of variance... 100,00  
 Maximum significance of Wilks' Lambda.... 1,0000

Prior probabilities

Group	Prior	Label
1	,73684	
2	,18421	
3	,07895	
Total	1,00000	

----- Variables not in the Analysis after Step 0 -----

3-12

Minimum

Variable	Tolerance	Tolerance F to Enter	Wilks' Lambda
VAR00002	1,000000	1,000000	1,8275236 ,9054445
VAR00003	1,000000	1,000000	,1430528 ,9918918
VAR00004	1,000000	1,000000	4,3233401 ,8018937
VAR00005	1,000000	1,000000	,2267099 ,9872108
VAR00006	1,000000	1,000000	,3080017 ,9827043
VAR00007	1,000000	1,000000	2,7927834 ,8623755
VAR00008	1,000000	1,000000	,6389557 ,9647744
VAR00009	1,000000	1,000000	,5526316 ,9693878
VAR00010	1,000000	1,000000	1,5250216 ,9198413
VAR00011	1,000000	1,000000	,6475206 ,9643191
VAR00012	1,000000	1,000000	,7870813 ,9569597
VAR00013	1,000000	1,000000	,2405297 ,9864418
VAR00014	1,000000	1,000000	,0375199 ,9978606
VAR00015	1,000000	1,000000	2,4076639 ,8790584
VAR00016	1,000000	1,000000	,6504116 ,9641655
VAR00017	1,000000	1,000000	,3114351 ,9825149

.....  
 At step 1, VAR00004 was included in the analysis.

Wilks' Lambda	Degrees of Freedom	Signif. Between Groups
,80189	1 2 35,0	
Equivalent F	4,32334 2 35,0	,0210

----- Variables in the Analysis after Step 1 -----

Variable	Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
VAR00004	1,000000	4,3233	

----- Variables not in the Analysis after Step 1 -----

Minimum

Variable	Tolerance	Tolerance F to Enter	Wilks' Lambda
VAR00002	,7789447	,7789447	,1402786 ,7953309
VAR00003	,9975863	,9975863	,1672477 ,7940815
VAR00005	,9977350	,9977350	,2142926 ,7919114
VAR00006	,8484090	,8484090	,1821951 ,7933907
VAR00007	,5850614	,5850614	,2225085 ,7915336
VAR00008	,6997853	,6997853	,2252082 ,7914095
VAR00009	,9932652	,9932652	,6492639 ,7723945
VAR00010	,9331630	,9331630	2,3265346 ,7053615
VAR00011	,9562245	,9562245	,1113144 ,7966772
VAR00012	,9838512	,9838512	,3977330 ,7835615
VAR00013	,9313277	,9313277	,5143726 ,7783433
VAR00014	,9156585	,9156585	,3698623 ,7848188
VAR00015	,9791779	,9791779	1,5784241 ,7337648
VAR00016	,9996682	,9996682	,5924880 ,7748872
VAR00017	,9614389	,9614389	,0849120 ,7979083



F level or tolerance or VIN insufficient for further computation.

#### Summary Table

Action	Vars	Wilks'		
Step Entered	Removed	In	Lambda	Sig. Label
1	VAR00004	1	,80189	,0210

Classification function coefficients  
(Fisher's linear discriminant functions)

VAR00018=	1	2	3
-----------	---	---	---

VAR00004	2,2383121	2,7129280	2,9650148
(Constant)	-9,4664732	-15,1497365	-18,6142956

#### Canonical Discriminant Functions

Fcn	Eigenvalue	Pct	Cum	Canonical	After	Wilks'				
			Variance	Pct	Corr	Fcn	Lambda	Chi-square	df	Sig
1*	,2470	100,00	100,00	,4451	:	0,801894	7,727	2	,0210	

\* Marks the 1 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

#### Standardized canonical discriminant function coefficients

Func 1

VAR00004	1,00000
----------	---------

#### Structure matrix:

Pooled within-groups correlations between discriminating variables  
and canonical discriminant functions  
(Variables ordered by size of correlation within function)

Func 1

VAR00004	1,00000
VAR00007	,64416
VAR00008	,54792
VAR00002	,47017
VAR00006	,38935
VAR00014	,29042
VAR00013	-,26205
VAR00010	-,25853

VAR00011	.20923
VAR00017	.19637
VAR00015	.14430
VAR00012	-.12708
VAR00009	.08207
VAR00003	-.04913
VAR00005	.04759
VAR00016	.01822

#### Unstandardized canonical discriminant function coefficients

Func 1

VAR00004	.5229161
(Constant)	-4.5573516

#### Canonical discriminant functions evaluated at group means (group centroids)

Group	Func 1
1	-.27691
2	.63072
3	1.11280

Since the number of variables in the analysis equals the number of canonical discriminant functions, the test for equality of covariance of variables is identical to that for functions and will not be attempted. To find the log of the determinant of a covariance matrix on variables from that of the corresponding matrix on functions, add 1.2966684

#### Test of equality of covariance of the canonical discriminant functions

The ranks and natural logs of determinants printed are those of the group covariance matrices of the canonical discriminant functions.

Group Label	Rank	Log determinant
1	1	-.193842
2	1	.364295
3	1	.722882

Pooled within-groups covariance matrix (an identity matrix)	1	.000000
-------------------------------------------------------------	---	---------

Box's M	Approximate F	Degrees of freedom	Significance	
1.60219	.71929	2,	315,9	.4879

## APENDICE A

### PRIMER DISEÑO DE LA MUESTRA ALEATORIA

#### A.1 Selección de Empresas. Universo y Muestra

En México existen 1'985,386 personas físicas consideradas unidades económicas; 214,728 sociedades o personas morales. En el comercio se tienen 93,687 empresas y 1'114,893 personas físicas dedicadas a la actividad. En los servicios 77,969 establecimientos y 626,367 personas físicas. En la industria manufacturera 35,344 empresas y 229,278 personas físicas.(<sup>1</sup>), INEGI, SECOFI.

##### A.1.1 Definición de la Población bajo Estudio

Araceli Jurado A., 1997, establece, de acuerdo con el Censo Económico de 1987, que en México se tenían 1'213,940 empresas micro, 71'313 empresas pequeñas, 9'117 medianas y 2'877 grandes.

La población bajo estudio son entonces, las empresas pequeñas y medianas que se encuentran registradas en nuestro país.

##### A.1.2 Identificación del Marco Muestral

En virtud de la gran cantidad de empresas que componen la población bajo estudio, se determinó tomar como marco muestral, a las empresas registradas en el catálogo llamado Industriadata, publicado por Mercamétrica Ediciones, s.a., 1993, con el fin de limitar el marco muestral. Dicho catálogo comprende empresas industriales, comerciales y de servicios con capital superior a \$ 350,000, pero no mayor de \$ 800,000; o con ventas entre \$ 12 y \$ 42 millones, o con 150 a 300 personas empleadas.

De acuerdo con el catálogo descrito, las empresas incluidas representan aproximadamente el 50 % del total de las empresas con las características mencionadas anteriormente, debido a la dificultad para conseguir la información. En total se presenta información de 1,366 empresas.

El 51% de las empresas incluidas tienen sus oficinas en el Distrito Federal, el 23% en el resto de la zona metropolitana del Distrito Federal, y el 26% restante en otras ciudades.

---

<sup>1</sup> XI Censo Comercial, XI Censo de servicios, XIV Censo Industrial y XII Censo de Transportes y Comunicaciones. 1993, 1994 y 1995.

### A.1.2.1 Diseño del Muestreo. (\*)

### A.1.2.2 Tipo: Aleatorio Simple

En este tipo de muestreo denominado probabilístico, todos los elementos de la población bajo estudio referidos al marco muestral, tienen igual posibilidad de ser seleccionados.

### A.1.2.3 Tamaño de la Muestra

De acuerdo con la variable cuantitativa, número de empleados, que utiliza el catálogo Industridata para la clasificación de empresas, se tomó una muestra piloto con el objeto de determinar su varianza en relación a la variable número de empleados. Varianza que se requiere para determinar el tamaño de la muestra.

Empresa N=	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de empleados X =	175	225	216	190	180	125	120	160	297	280

Promedio de Empleados.  $\bar{X} = 196.8$

Varianza;  $V = \sum (X_i - \bar{X})^2 / N - 1 = 3,481.95$

Fórmula;  $n = Z^2 / 2 V / e^2$

Donde ;  $n =$  tamaño de la muestra  $= ?$

$Z / 2 =$  intervalo de confianza  $= 1.96$  ( 95 % de confianza)

$e =$  error máximo de muestreo deseado  $= 8$

$V =$  varianza  $= 3,481.95$

Sustituyendo ;  $n = 209.004$

### A.1.2.4 Selección de la Muestra

Debido a que la población se encuentra definida en el marco muestral -catálogo Industridata-, para la selección de la muestra se utilizó una selección alfabética sistemática, consistente en la selección de las empresas cuyo número de clasificación es de 6 y de sus múltiplos, agotando con esta selección el número de empresas registradas en dicho catálogo, como se describe a continuación:

**Tamaño de la muestra** = 209

**Número total de empresas en el catálogo** = 1366

**Selección sistemática** =  $1366 / 209 = 6.53$

#### **A.1.2.5 Proceso para la obtención de los Datos**

A las empresas seleccionadas de la manera anterior -209-, se les envió por sistema de mensajería, el cuestionario tipo (anexo 1), para ser resuelto en unión con el investigador en una determinada fecha, y a solicitud de la empresa encuestada. El procedimiento anterior no tuvo el éxito pretendido, ya que después de seis meses de seguimiento telefónico -se contrató una secretaria para tal fin-, y personal, de reiteradas invitaciones para concertar entrevistas, y de comunicar los resultados futuros, la respuesta obtenida, es decir, el número de cuestionarios completamente contestados fué de diecisiete, con lo que el porcentaje de respuesta fué de  $17 / 209 = 8.13 \%$ .

## APENDICE B

### **B.1 FACTORES FINANCIEROS ESTRATÉGICOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN, CUYA ATENCIÓN SE SUGIERE PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

#### **B.1.1 Estructura Financiera Optima. Capital Contable**

En cualquier tipo de empresa, micro, pequeña, mediana o grande, se tienen datos formales, por escrito, e informales en la mente del propietario o responsable, que representan el estado actual, pasado y pretenden representar el futuro de la empresa en cuestión. Estos datos reflejados idealmente en los estados financieros -estado de posición financiera con base en el efectivo y estado de resultados, principalmente-, son la base para determinar la estructura financiera y la estructura de capital.

La estructura financiera se conforma por el análisis del lado derecho del balance - pasivos circulantes, pasivos a largo plazo y capital contable-, y la estructura de capital se conforma por el mismo lado derecho del balance, sin considerar los pasivos a corto plazo.

Las decisiones financieras de la empresa acerca de:

Inversión	y	Financiamiento
. activos circulantes		. pasivos a corto plazo
. activos fijos		. deuda a largo plazo
		. capital contable

Determinan:  
. riesgo e ingreso de la empresa

Que es evaluada en:  
. mercados financieros

Para determinar:  
. precio de las acciones

Que es una aproximación de:  
. beneficio para los accionistas / propietarios.

La política de estructura de capital implica una elección entre el riesgo y los rendimientos esperados. El uso de más deuda eleva el riesgo de la corriente de beneficios de la empresa, y una tasa de rendimiento esperada más alta. Un riesgo más alto tiende a disminuir el precio de las acciones, pero una tasa esperada de rendimiento más alta lo eleva, por lo tanto, la óptima estructura de capital es la que logra un equilibrio entre estos riesgos y rendimientos, y eleva el precio de las acciones o el valor de la empresa.

La estructura de capital es uno de los tópicos financieros que admiten severas críticas, sin embargo, el punto de vista tradicional hace referencia a la utilización de una combinación de capital y de deuda para aumentar el valor de la empresa y disminuir el costo de capital.

El valor de la empresa, medido en cualquiera de sus formas-valor contable de las acciones, flujo de efectivo de la operación, activos, capital contable, etc.-, y el costo de capital, representan los dos factores fundamentales para la toma de decisiones en lo referente a la estructura de capital.

### **B.1.2 Costo de Capital y Costo del Dinero**

El costo de capital es la tasa requerida de rendimiento que tiene la empresa. Los inversionistas que aportan su dinero a una empresa, esperan ser compensados por el tiempo y riesgo involucrados, lo que se puede entender como la tasa de rendimiento que ellos esperan obtener en su inversión; tasa de rendimiento que refleja el costo de oportunidad si tales recursos se colocaran en otro tipo de inversión, manteniendo el mismo riesgo. Desde el punto de vista de la empresa que utiliza fondos, la tasa requerida de rendimiento se convierte en la tasa mínima que debe aceptarse al realizar las oportunidades de inversión. Debido a que la tasa requerida de rendimiento es un costo de oportunidad, los inversionistas presumiblemente pueden obtener la tasa requerida de rendimiento de alternativas comparables, y ellos demandan a la empresa que, cuando menos, obtenga dicha tasa.

Como cualquier insumo necesario para la empresa, el capital tiene un costo que es necesario repercutir en la estructura financiera, en el flujo de efectivo y en el costo de capital. Este último se constituye de varios componentes, con un costo cada uno de ellos, cuyo promedio ponderado representa una tasa -costo de capital-, que se utiliza para tomar decisiones.

Costo de Capital= (fracción de deudas)(tasa de interés)(1-tasa de impuesto) + (fracción de capital preferente)(costo del capital preferente) + (fracción de capital común)(costo del capital común).

El costo de capital es un importante eslabón en la consecución de las metas financieras de la empresa, que es el beneficio de los accionistas y/o propietarios, que se consigue en primera instancia, mediante la minimización del costo de los insumos, en los que el capital es uno de ellos.

#### **Costo de Capital para Empresas Pequeñas**

Debido a que las empresas pequeñas generalmente no son públicas -no cotizan parte de su capital social en la Bolsa Mexicana de Valores-, el costo de capital es difícil de calcular, como también lo es la identificación de las diferentes fuentes de financiamiento de que disponen, debido principalmente a la escasa información que presentan.

Los diferentes métodos para calcular el costo de capital hacen referencia a empresas grandes, públicas, que facilitan la consecución de la información, como por ejemplo el Método de Fijación de Precios para Activos de Capital, CAPM por sus siglas en inglés, que requiere datos sobre riesgo de los activos y rendimientos de los mismos; datos que se encuentran en la BMV, agrupados por empresa, por sectores de actividad y referidos al pasado.

Las empresas micro y pequeñas, cuyo capital social no se encuentra denominado en acciones, en la mayoría de los casos, y por lo cual no se tienen costos involucrados y rendimientos similares, pueden determinar su costo de capital de la siguiente manera:

Costo de Capital= (% de cada uno de los elementos que conforman su estructura de capital)(costo real o percibido de cada uno de estos elementos).

### **B.1.3 Rendimiento Sobre la Inversión. Beneficio para los Accionistas y/o Propietarios**

La rentabilidad en cualquier sector industrial, comercial o de servicios, es función del grado de competencia en el sector y se mide como el rendimiento sobre la inversión -ROI-; rendimiento que es característico en cada sector, y al que cualquier empresa que desee ser competitiva debe llegar y superar.

Los directivos con una mentalidad estratégica, enfocan su desempeño hacia el incremento del valor de la empresa para los accionistas, para lo cual, realizan inversiones cuya tasa esperada de rendimiento sea igual o mayor que el costo de capital. En este contexto, para aumentar el valor o el beneficio de los accionistas, es de suma importancia administrar la posición competitiva de una empresa en su sector industrial. La clave para reforzar el ciclo de valor es la creación de una posición en la industria o sector de competencia, que sea menos susceptible a la competencia directa, y menos vulnerable a la erosión de la influencia que ejercen los compradores, proveedores y bienes sustitutos.

La posición competitiva se puede aumentar, disminuir o aun desaparecer mediante el establecimiento de una superioridad tecnológica, esfuerzos de mercadotecnia, diversificación e identificación de ventajas competitivas y competencias distintivas.

Posición competitiva que representa el inicio del valor que representa la empresa para los accionistas, valor que para el caso de las empresas pequeñas se puede establecer como función del capital invertido, es decir, el valor de los activos totales de que dispone la empresa.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas, el valor de la empresa está relacionado con el valor corporativo menos el valor de las deudas o pasivos. Así, el valor corporativo es igual al valor presente de los flujos de efectivo de la operación, descontados a una tasa que es la del costo de capital.

Flujo de efectivo de la operación= ventas  
- gastos de operación  
= utilidad de operación  
- impuestos  
= utilidad de operación d/imp.  
+ depreciación y gastos que no representan salida de efectivo  
→ aumento en el cap. de trabajo  
→ gastos de capital.

Valor para los accionistas = flujo de efectivo de la operación  
- deuda.

### **B.1.4 Reinversión de Utilidades**

Puesto que la configuración de una estructura financiera sana, permite a la empresa equilibrar el rendimiento y el riesgo correspondiente a la empresa, al sector y al país, le reinversión de utilidades, para empresas que obtienen beneficios, es un factor que ayuda a la configuración de la estructura financiera.



La reinversión de utilidades permite evitar la adquisición de financiamientos, cuyo costo y monto puede elevar el costo de capital, reducir la rentabilidad de la empresa y de los proyectos a realizar. Asimismo, la reinversión de utilidades, si no es suficiente, permite la adquisición de financiamientos en la misma proporción en la que se realice la reinversión, y facilita la adquisición de los mismos en virtud de que se tiene un flujo de efectivo que respalda la petición.

Por otra parte, los accionistas, propietarios o dueños de la empresa, pueden castigar el retiro de dinero, o dividendos de la empresa, por un crecimiento de la misma que les ofrezca rendimientos posteriores como producto de un crecimiento o solidificación de la empresa.

### **B.1.5 Ejercicio de Simulación para Resaltar la Importancia de los Factores Financieros Estratégicos Obtenidos en la Presente Investigación**

#### **Ejemplo:**

Una empresa del sector de transformación pretende conseguir un crédito de \$ 350,000.00 para compra de maquinaria. Lo quiere recibir en el mes de octubre y pagarlo en diciembre. Tiene además otro crédito de \$1,000,000,00 que vence en septiembre, del que solicita renovación para pagarlo en diciembre.

Para determinar la capacidad de pago de la empresa, y la repercusión de los créditos en la creación o disminución de valor y en su dirección estratégica, se requiere la elaboración de:(a) el flujo de caja por los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre. Asimismo se elabora el estado de resultados (b),y el balance (c), para el mes de diciembre, bajo los siguientes supuestos:

1. Se pagan intereses al 18 % anual y la reinversión de utilidades representa el 83 % de la utilidad neta.
2. Se pagan intereses al 30 % anual y la reinversión de utilidades representa el 83 % de la utilidad neta.
3. Se pagan intereses al 30 % anual y la reinversión de utilidades representa el 100 % de la utilidad neta.

4. Balance al 31 de agosto:

tesorería	1,559	docs. por pagar	1,000
cuentas por cobrar	684	banco	
inventarios	4,764	cuentas por pagar	948
	-----	acumulaciones varias	552
<b>Activo Circulante</b>	<b>7,007</b>	impuestos por pagar	479
		anticipo de clientes	1,566
activo fijo	4,010	<b>Pasivo Total</b>	<b>4,545</b>
depreciación acum	3,090		-----
	-----	<b>Capital Contable</b>	<b>3,424</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>920</b>		-----
<b>pagos anticipados</b>	<b>42</b>		
<b>Activo Total</b>	<b>7,969</b>	<b>Pasivo + Capital</b>	<b>7,969</b>

5. Ingresos Presupuestados:	octubre	1,323
	noviembre	779
	diciembre	1,604
	enero	2,265

6. Costo Total: Varía de acuerdo con el costo del dinero, e incluye inventario de materia prima, inventario en proceso, compras, gastos, depreciación e intereses por los créditos.

(a) Flujo de Caja:

La importancia del flujo de caja queda de manifiesto cuando se requiere determinar la necesidad de efectivo, previo a una negociación y a su utilización. Asimismo, para la toma de decisiones y para la solicitud de créditos, resulta de mucha ayuda contar con este tipo de respaldo, no importando el tamaño de empresa ni su complejidad administrativa.



b) Estado de resultados a diciembre:

	(*)	(**)	(***)
ventas			
costo total	7,537	7,537	7,537
	5,857	5,905	5,905
utilidad antes de impuestos	1,680	1,632	1,632
impuestos	771	748	748
utilidad neta	909	884	884
dividendos	150	150	0
utilidades retenidas	759	734	884

c) Balance proforma -previsto-, a diciembre:

	(*)	(**)	(***)
tesorería	-331	-379	-229
cuentas por cobrar	2,265	2,265	2,265
inventario	3,024	3,024	3,024
<b>Activo Circulante</b>	<b>4,958</b>	<b>4,910</b>	<b>5,060</b>
activo fijo	4,360	4,360	4,360
depreciación acumulada	3,137	3,137	3,137
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>1,223</b>	<b>1,223</b>	<b>1,223</b>
pagos anticipados	42	42	42
<b>Activo Total</b>	<b>6,223</b>	<b>6,175</b>	<b>6,325</b>
proveedores	600	600	600
acumulaciones	552	552	552
impuesto por pagar	888	865	865
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>2,040</b>	<b>2,017</b>	<b>2,017</b>
<b>Capital Contable</b>	<b>4,183</b>	<b>4,158</b>	<b>4,308</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>6,223</b>	<b>6,175</b>	<b>6,325</b>

(\*) tasa de interés 18 % anual

(\*\*) tasa de interés 30 % anual

(\*\*\*) tasa de interés 30 % anual, sin pago de dividendos.

Nota: Las ventas en el estado de resultados se componen de los ingresos mensuales más el anticipo de clientes.

**Estructura Financiera y Costo de Capital para el mes de diciembre:**

(\*)

		% x costo (1)= costo p.(2)			
proveedores	600	600/6,223=	9.6	0.15	1.44
acumulaciones	552		8.9	0.16	1.42
impuestos por pagar	888		14.3	0	0
<b>capital</b>	<b>4,183</b>		<b>67.2</b>	<b>0.22</b>	<b>14.78</b>
<b>Suma Total</b>	<b>6,223</b>		<b>100</b>		<b>17.64</b>

(\*\*)

		% x costo (1)= costo p.(2)			
proveedores	600	600/6,175=	9.72	0.15	1.45
acumulaciones	552		8.94	0.16	1.43
impuestos por pagar	865		14.00	0	0
<b>capital</b>	<b>4,158</b>		<b>67.34</b>	<b>0.22</b>	<b>14.81</b>
<b>Suma Total</b>	<b>6,175</b>		<b>100</b>		<b>17.69</b>

(\*\*\*)

		% x costo (1)= costo p.(2)			
proveedores	600	600/6,325=	9.48	0.15	1.42
acumulaciones	552		8.73	0.16	1.39
impuestos por pagar	865		13.68	0	0
<b>capital</b>	<b>4,308</b>		<b>68.11</b>	<b>0.22</b>	<b>14.98</b>
<b>Suma Total</b>	<b>6,325</b>		<b>100</b>		<b>17.79</b>

	(*)	(**)	(***)
Costo de Capital	17.64	17.69	17.79
Valor contable por acción AT-PT/Número de acciones (3)=	41.83	41.58	43.08
ROI = $\frac{\text{Ut. Neta}}{\text{Inversión Total}}$	14.60	14.31	13.97
ROE = $\frac{\text{Ut. Neta}}{\text{Capital Común}}$	21.73	21.26	20.51

(1) costo componente de c/u de las fuentes.

(2) costo ponderado.

(3) se consideran 10,000 acciones.

#### Comentarios:

. Para el ejercicio realizado, esta empresa -que puede ser micro, pequeña, mediana o grande, si se multiplican todas las cantidades por 1,000 o sus múltiplos-, no puede pagar el costo del dinero del 18%, ni tampoco el monto solicitado, puesto que al final del período el saldo final en caja del flujo de caja es deficitario. Mucho menos puede pagar el costo de 30%, aún en el caso de la reinversión del 100%.

. En el estado de resultados y en el balance de diciembre, se tienen los datos para obtener el rendimiento sobre el capital, que en el caso del costo del dinero del 18%, es de 21.73%, rendimiento que comparado contra el costo componente del capital -rendimiento exigido-, de 22%, indica que la empresa pierde valor por lo menos en el período considerado.

. Para evitar lo anterior, es necesario reestructurar la carga financiera -plazo- para el pago de las obligaciones, y renegociar el costo con el fin de que éste sea inferior al 18%, y analizar mediante simulación el efecto que tendría en la rentabilidad sobre el capital, y elaborar el flujo de caja para determinar la capacidad de pago.

. Si se eleva el costo del dinero -y las demás variables permanecen constantes-, se eleva el costo ponderado de capital y disminuye la utilidad por acción -o rendimiento sobre el capital-, por la disminución de utilidades debido al aumento de intereses; reduciendo con ello la holgura financiera de la empresa para la realización de nuevos proyectos.

. Conforme se aumente el capital de la empresa, se tendrá mayor control sobre la misma. capital/activo total.

. Conforme se aumente el capital en mayor proporción que el pasivo -deuda-, la empresa será bien vista por los posibles acreedores -bancos, fondos de fomento, inversionistas particulares, etc.-, que requieren como garantía el respaldo del capital y los activos indirectamente.

. La reinversión permite crecimiento y solvencia; castiga rentabilidad sobre recursos propios si la utilidad no se eleva sustancialmente.

. La reinversión de utilidades en la empresa, además de ofrecer recursos para crecer, permite disminuir o aumentar el costo ponderado de capital, dependiendo del monto y costo componente de las demás fuentes de financiamiento.

. El costo ponderado de capital permite observar el costo de financiamiento de la empresa, y comparar el rendimiento de cualquier proyecto que se quiera realizar contra este costo ponderado de capital. Si el rendimiento del proyecto individual es mayor que el costo, se debe realizar porque añade valor a la empresa.

De lo contrario, el valor disminuye en virtud de que se aplican recursos financieros de la empresa a un proyecto cuyo rendimiento no supera su costo.

. Si el rendimiento sobre el capital -ROE-, no es mayor que el costo de los recursos aportados por los inversionistas -costo percibido o rendimiento que exigen por su capital de acuerdo al grado de riesgo de la empresa-, la empresa pierde valor, no crea beneficio para los titulares del capital, e indirectamente a los que dependen de la empresa.

. El rendimiento sobre la inversión -ROI-, indica la competitividad de una empresa en su sector. El ROI es un parámetro financiero por sectores de actividad, que indica la rentabilidad promedio por la inversión realizada, de las empresas participantes en ese sector determinado.

. Si una empresa quiere ser rentable y competitiva, deberá obtener por lo menos la rentabilidad del sector; en caso contrario tenderá a desaparecer.

## APENDICE C

### GUIA PARA LA OBTENCION DE FINANCIAMIENTOS

#### SUGERENCIAS PARA LAS EMPRESAS MICRO Y PEQUEÑAS

Comentarios y sugerencias dedicadas a las micro y pequeñas empresas, acerca de la información que deben presentar ante los acreedores -bancos comerciales, inversionistas, bancos de desarrollo e instituciones de fomento-, para facilitar la obtención de financiamientos.

En la negociación que se lleva a cabo entre empresa y acreedor, es conveniente que exista confianza mutua. Puesto que la empresa y los acreedores intercambian necesidades; la empresa requiere dinero para la realización de proyectos nuevos, modificación a los existentes, reestructuración de su estructura financiera, solución a una situación anómala en su capital de trabajo -dinero o recursos que requiere para su operación cotidiana-, o para la compra de maquinaria o vehículos de reparto. Requerimientos de dinero que en suma mejorarán la generación de flujo de efectivo -dinero-, por parte de la empresa y elevarán el valor de la misma y/o el beneficio de los propietarios.

Por su parte el acreedor tiene la necesidad de colocar, prestar dinero, que es su activo principal, el que recibe de terceras personas a quienes ofrece un rendimiento o interés. El beneficio para los acreedores resulta entonces de obtener un rendimiento más elevado por los recursos que presta, en comparación con el rendimiento que paga a los propietarios del dinero que recibe, es decir, la diferencia entre la tasa activa -cobra el banco-, y la tasa pasiva -paga el banco-, tiene que ser positiva; condición necesaria para que el acreedor aumente el valor de su empresa y el beneficio para los accionistas o propietarios.

Este intercambio de necesidades lleva aparejado un riesgo, el que depende de las condiciones económicas prevalecientes en el país -durante una recesión o un período de dinero extremadamente escaso, el acreedor no tiene el dinero suficiente para prestar, o bien su costo, es excesivo. Por su parte, la empresa deudora puede verse forzada a demorar el pago porque a su vez sus clientes le retrasan los pagos.

Para minimizar el riesgo, compartido entre acreedor y deudor, éste último requiere establecer políticas de crédito con sus clientes, como son las normas de crédito, términos del crédito y políticas de cobranza, que le aseguren a la empresa una generación de flujo de efectivo que le permita hacer frente a sus compromisos.

Por su parte el acreedor -banco-, evaluará los riesgos del crédito sobre los cinco puntos siguientes:

1. Carácter, Confianza. Compromiso del cliente para hacer frente a sus compromisos.
2. Capacidad. Habilidad del cliente para pagar sus obligaciones; antecedentes, métodos de negocio, instalaciones.



3. **Capital. Posición financiera de la empresa; análisis de razones - financieras, en especial el riesgo: deuda/activos, razón circulante y rotación del interés que se paga por el dinero: utilidad antes de intereses e impuestos / cargos -- por intereses.**
4. **Colateral. Activos que ofrezca el cliente en cesión como garantía del crédito extendido.**
5. **Condiciones. Análisis de la economía en general que afectan el pago de las obligaciones.**

El análisis de los cinco puntos anteriores requiere asignar un costo total esperado, resultante de la concesión de crédito a un cliente dado. El costo total se debe comparar contra el incremento en los ingresos netos; como resultado de esta comparación se decide si se otorga el crédito.

### **Empresa Micro. Financiamiento vía Nacional Financiera**

Si Ud. tiene, dirige o es propietario junto con otras personas de una empresa que cuente con 15 o menos personas, entre obreros y trabajadores administrativos, y el valor de sus ventas anuales en el año precedente no haya rebasado 110 salarios mínimos elevados al año -\$ 1'062,000.00 para el salario mínimo de la zona A que es de \$ 26.45-, y sus actividades las realiza en el sector manufacturero o en el sector servicios, y es directamente proveedora de la industria, ud. puede modernizar y eficientar su empresa -evitando el impacto negativo en el medio ambiente-, acudiendo a solicitar ayuda financiera -dinero-, a Nacional Financiera -NAFIN-, mediante alguno de sus intermediarios: Uniones de Crédito, Fideicomisos, Arrendadoras Financieras, Entidades de Fomento y Bancos Comerciales.

Los intermediarios financieros otorgan financiamiento para:

- a. **Capital de Trabajo**  
Adquisición de materia prima, pago de salarios y sueldos, y para otros gastos propios del giro.
- b. **Arrendamiento Financiero. Refaccionario**  
Adquisición y/o compra de maquinaria, equipo y locales, así como modificación de instalaciones.
- c. **Reestructuración de Pasivos**  
Modificación y recalendarización de montos, plazos y costo de créditos, para deudas previamente contraídas.
- d. **Contratación de Asesoría**  
Crédito para el pago de asistencia técnica; profesionales que ayudan a mejorar cualquier área de la empresa que se encuentre en problemas.

**e. Infraestructura Tecnológica**

Crédito para la adquisición y/o mejoramiento de las condiciones de operación de los procesos, como también la compra de tecnología.

**f. Equipos Anticontaminantes**

Crédito para la adquisición de equipos anticontaminantes y procesos que eviten la descarga de efluentes, tanto al aire como al agua.

**g. Financiamiento al Comercio Exterior**

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

1. Líneas globales de crédito. Para la importación de bienes y servicios, con recursos a mediano y largo plazo. El plazo puede ser desde 180 días hasta 10 años, dependiendo del tipo de bienes y monto de la operación.

2. Líneas de comercio exterior a corto plazo. Para la preexportación, exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo, entre otros. El plazo varía de 90 a 180 días según el tipo de operación a realizar.

**h. Programa de Garantías**

Programa que facilita a las empresas el acceso al financiamiento de inversiones en activos fijos y capital de trabajo. Actúa bajo dos modalidades:

**1. Garantía automática sobre créditos**

Se garantiza como máximo el 50% del crédito solicitado, hasta un máximo de 4.5 millones de pesos, donde el banco podrá solicitar la garantía correspondiente, y NAFIN después de una evaluación, en un plazo no mayor de 48 horas resolver sobre la misma.

**2. Garantía selectiva sobre créditos**

Para montos mayores a 4.5 millones de pesos, y sobre todo para proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente.

**i. Cuasicapital**

Financiamiento a las micro y pequeñas industrias para que participen en esquemas asociativos, mediante la aportación de capital o la adquisición de partes sociales. También se refiere a financiar a inversionistas -personas físicas-, para que aporten capital o adquieran partes sociales de micro, pequeñas y medianas empresas, con el objeto de mejorar su estructura financiera.

Los financiamientos descritos están concentrados en el Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial, PROMIN, auspiciado por Nacional Financiera. Mediante el PROMIN, ud. podrá obtener los siguientes plazos, montos y costos de los créditos:

**Prazos:**

Podrán ser hasta de 20 años, incluyendo el período de gracia, en el cual sólo se paga interés no capital.

**Tasas de Interés:**

Tasa NAFIN, la que para algunos intermediarios es igual a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio -TIIE-, a la que se agrega el margen que determine el intermediario, y que va depender del riesgo que determine y de las garantías que se le presenten.

**Monto:**

Ud. podrá obtener, en función de la capacidad de pago que exhiba al intermediario, hasta un total de \$ 1'200,000.00.

**Empresa Micro. Financiamiento vía la Banca Comercial**

Si ud. no puede obtener recursos de las entidades de desarrollo -NAFIN-, tiene la oportunidad de obtenerlos de los bancos comerciales, los que otorgan créditos en condiciones más estrictas que la banca de fomento, es decir:

- 1.- No más selectivos en la asignación de créditos; eligen a los deudores que les ofrezcan las mayores garantías. Generalmente eligen a las empresas grandes porque, entre otros, el costo de elaboración y asignación de crédito es más barato por unidad, es decir, les cuesta lo mismo administrar un crédito pequeño que uno grande.
- 2.- La tasa de interés o costo del crédito es más alta que la tasa que cobra NAFIN por medio de sus intermediarios. Dependiendo del monto y del plazo, la tasa que cobra la banca comercial está en función de la TIIE, a la que se le agregan entre 10 y 13 puntos dependiendo del tipo de empresa, características del proyecto de inversión, del riesgo del mismo y de las garantías que se le presenten.
- 3.- El plazo del crédito usualmente se encuentra entre 1 y 3 años.
- 4.- El monto del crédito es sujeto de negociación y debe estar respaldado por las necesidades de la empresa y por el proyecto de inversión que se presente.

**Empresa Micro. Información que debe Presentar**

Para ambas instancias, NAFIN o banca comercial, ud. deberá de informar lo más exhaustivamente posible cual es el estado presente y pasado que guarda su empresa, así como de informar el futuro probable que ud. avisora. Cuanta más información presente ud., mejor podrá "vender", y convencer a los acreedores de que su empresa o proyecto es sujeto de crédito por la posibilidad que tiene de ofrecer rentabilidad en el futuro cercano.

Para lograr lo anterior, si ud. no dispone de información formal, referente a la contabilidad de su empresa, que refleje todos los movimientos que realiza -compras, pagos, ingresos, adquisición de inmuebles, de equipo de reparto, pagos de salarios, impuestos, rentas, luz, agua, etc.-, información que tal vez ud. la tenga en su mente, pero no documentada mediante documentos, facturas, recibos, que reflejen el movimiento de su empresa. Si no cuenta con la información reflejada en documentos, trate de hacer un esfuerzo y dedique una parte de su tiempo a escribir, registrar en documentos todas las operaciones y movimientos de su empresa.

Si no lo quiere o no lo puede hacer, contrate a una persona que lo haga, el salario que le pagará lo recuperará vía la profesionalización, utilidad de la información y tiempo que tendrá ud. disponible para realizar actividades estratégicas para pensar y realizar acciones que mejorarán las operaciones de la empresa.

Asimismo, ud. deberá presentar el documento de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y/o los documentos notariales -acta constitutiva-, si es que su empresa se constituyó como sociedad anónima, para demostrar la legalidad de la empresa y la persona que tiene el poder en la misma para realizar todo tipo de actividades llamadas legales.

En Resumen, si ud. es propietario o dirige una micro empresa, trate de aportarle al acreedor los mayores y mejores datos posibles de su empresa, buscando que sea atractiva, sólida para el banco o entidad de fomento. Elabore un documento o proyecto en el que incluya lo siguiente:

- Sus datos generales. Destaque su labor empresarial.
- Antigüedad de la actividad empresarial.
- Detalle de la actividad empresarial. Establezca el giro y las actividades de la empresa.
- Mercado y clientes que se atienden.
- Forma como se recupera lo vendido. Plazos de cobro, créditos.
- Datos sobre costos, precios de venta, ingresos, impuestos.
- Explicación del porqué y para qué se requiere el crédito y como se reflejará este dinero en la marcha de la empresa.
- Determine el flujo de efectivo de su empresa, con y sin el financiamiento solicitado. El flujo de efectivo es la cantidad de dinero que queda disponible después de considerar todas sus entradas y salidas de dinero en un determinado período. Puesto que el propósito financiero básico es elevar la cantidad de dinero de que se dispone, a ud. le interesa que las entradas de dinero sean mayores que las salidas de dinero que su empresa requiere para operar. Los acreedores se fijarán, como evaluación de su solicitud de préstamo, en el valor actual o presente de los flujos de efectivo futuros de su empresa o proyecto.
- Si le es posible, con los datos anteriores elabore los llamados estados financieros, que reflejan como se encuentra su empresa desde el punto de vista financiero.

### **Empresa Pequeña. Financiamiento mediante NAFIN y por medio de La Banca Comercial**

Si ud. amigo empresario cuenta con una empresa en la que laboren entre 16 y 100 trabajadores -entre obreros y empleados-, y el monto de sus ventas brutas en el año anterior no sobrepase el equivalente de 1,115 veces el salario mínimo elevado al año, \$ 10'764,500.00 - mayo '97, zona A-, ud. puede acudir a solicitar financiamiento y apoyo a NAFIN, vía sus intermediarios, los que le podrán otorgar hasta \$ 12'000,000.00 con los plazos y costos especificados en el inicio de esta guía.

Si por otra parte, ud. decide acudir a la banca comercial, las cantidades máximas de endeudamiento, los plazos y costos del mismo estarán sujetos a negociación, en el entendido de que los plazos son menores y los costos son mayores que los que ofrece la banca de desarrollo.

En ambos casos, ud. tiene que informar exhaustivamente a los acreedores - administradores del crédito-, a que empresa o proyecto se le van a proporcionar los recursos, es decir, el administrador del crédito debe conocer a fondo el negocio que ud. dirige, para lo cual es necesario que ud. demuestre experiencia en la conducción del mismo, que cuente con técnicos y profesionales que apoyen su idea, que la cantidad que solicita sea respaldada por recursos propios o de otros inversionistas y que la solicitud o proyecto de inversión esté bien elaborada y que ud. sea capaz de responder a cualquier pregunta, demostrando control sobre la empresa o proyecto.

En virtud de la magnitud de su empresa y de la complejidad de su administración, probablemente cuente con una o varias personas en las que haya delegado responsabilidades. Una de esas responsabilidades es la contabilidad de los movimientos de la empresa, es decir, el registro diario y mensual de las operaciones de la empresa, que conducen a la elaboración de los llamados estados financieros históricos y permiten la elaboración de previsiones futuras de la marcha de la empresa.

La elaboración de estados financieros forma parte importante dentro del proyecto de inversión o plan de negocio que ud. deberá presentar para la obtención de recursos a partir de los acreedores. Estados financieros -estado de resultados y balance, principalmente-, que son la pauta para que el administrador de crédito -acreedor-, analice la liquidez de su empresa, la capacidad de endeudamiento y la estructura financiera y rentabilidad, y a su vez asignar recursos para el corto, mediano y largo plazos.

#### **Plan de Negocio o Proyecto de Inversión**

El plan de negocio se compone de varios planes parciales. Es aconsejable ponerlos por escrito y de forma ordenada, de este modo ayudarán a la hora de conseguir financiamiento.

##### **1.- Estudio de Mercado**

Valorar, determinar la cantidad de bienes y servicios provenientes de una nueva unidad productora, que en una cierta área geográfica y bajo determinadas condiciones, la comunidad estará dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades. Este punto proporciona el volumen y la capacidad de compra de los potenciales clientes y el precio al que se debe vender el producto o servicio.

## 2.- Plan de Mercadotecnia

Debe incluir la estrategia de precios -para introducir nuevos productos, para defender la participación de mercado, etc.-, la promoción y la publicidad.

## 3.- Pronóstico de Ventas

Establecer conjuntamente con los responsables de las áreas de ventas, producción, mercadotecnia, y finanzas, si los hubiera, las unidades que se pretenden vender y los ingresos que se obtendrían.

## 4.- Pronóstico de Producción

Establecer los requerimientos de maquinaria, equipos, mobiliario y herramientas que se requieren para producir las unidades establecidas en el punto 3.

## 5.- Plan de Compras

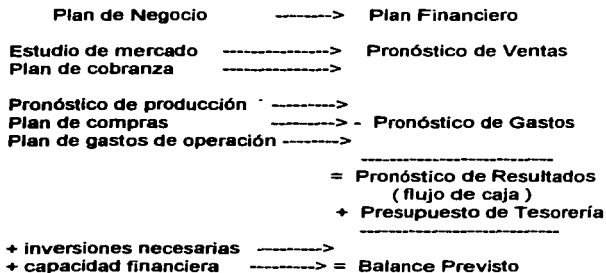
Determinar la mano de obra, los inventarios, los gastos indirectos que se requieren.

## 6.- Plan de Gastos de Operación

Determinar los gastos administrativos y otros gastos que se requieren para la producción determinada anteriormente.

## 7.- Plan de Cobranza

Se requiere determinar como se van a transformar las operaciones en dinero. De que manera y en que plazo se van a cobrar las ventas.



El plan financiero tiene como base la elaboración del llamado flujo de efectivo del negocio, el que se refiere a la determinación del dinero que queda en la empresa después de determinar las entradas y salidas; de considerar la inversión en activo fijo y de los cambios en el fondo de maniobra o capital de trabajo.

Este flujo de efectivo de la operación de la empresa es determinante para determinar la rentabilidad de la misma o del proyecto de inversión que se pretende realizar, así como para determinar el período de recuperación de la inversión.

Desde un punto de vista financiero, la inversión o proyecto más atractivo es el que ofrece mayor rentabilidad. La rentabilidad se puede determinar mediante los siguientes métodos:

**1.- Período de Recuperación Ajustado:**

Método que determina el tiempo en el que se recupera la inversión, incorporando el valor del dinero en el tiempo y lo compara contra la vida útil del proyecto.

**2.- Valor Presente o Actual Neto:**

Método que determina el valor actualizado de los flujos de efectivo que se espera obtener. Es la diferencia entre el valor actualizado de los ingresos y de los pagos, descontados a una tasa de interés que puede ser el rendimiento de una inversión alternativa -CETE a 28 días-, o bien, el costo ponderado de capital de que dispone la empresa para financiar sus operaciones. Si el valor presente o actual es positivo, se considera el proyecto o inversión rentable. A mayor valor presente neto del dinero, mayor rentabilidad.

$$VPN = -I + \frac{Fe\ 1}{(1+k1)} + \frac{Fe\ 2}{(1+k2)} + \dots + \frac{Fe\ n}{(1+kn)}$$

**VPN = Valor Presente Neto**

**I = Inversión Inicial**

**k = Tasa de interés o de descuento aplicable a c/u de los años de duración del proyecto.**

**Fe = Flujos de efectivo de la operación de la empresa o proyecto.**

**3.- Tasa Interna de Rendimiento:**

Es el tipo de actualización que hace igual a cero el Valor Presente Neto, o sea, el valor final neto de todos los flujos de efectivo es igual a cero.

$$TIR = -I + \frac{Fe\ 1}{(1+k)} + \frac{Fe\ 2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Fe\ n}{(1+k)^n} = 0$$

**TIR = Tasa Interna de Rendimiento**

**I = Inversión Inicial**

**k = Tasa de descuento o de interés**

**Fe = Flujos de efectivo de la operación de la empresa o proyecto.**

Despejando  $k$  en la ecuación anterior, se obtiene un valor para  $k$ , y si es mayor que la tasa de descuento utilizada en la determinación de los flujos de efectivo -tasa de interés alternativa o de oportunidad, o costo ponderado de capital-, el proyecto es rentable.

Asimismo, el riesgo de todo proyecto debe incluirse en la determinación de la tasa de descuento; si ésta es alta o baja, el proyecto es más o menos riesgoso. También el riesgo se incorpora en los flujos de efectivo; si el riesgo es alto, el flujo de efectivo se disminuye y viceversa.

Adicionalmente a los métodos de rentabilidad descritos, el administrador de crédito evaluará la posible adjudicación de los recursos basándose en el cálculo de 3 razones financieras para comprobar si el deudor pagará oportunamente, las que se obtienen de los estados financieros:

$$\text{a. Razón circulante} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{pasivo circulante}}$$

. qué tan cargado se encuentra el posible deudor con sus pasivos circulantes ?

$$\text{b. Razón de endeudamiento} = \frac{\text{deuda}}{\text{activo total}}$$

. qué proporción de recursos propios ha sido invertida dentro del negocio ?

$$\text{c. Margen de utilidad} = \frac{\text{ingreso neto}}{\text{ventas netas}}$$

. precios de venta bajos ?  
. costos altos ?

Finalmente recuerde que el acreedor tomará en cuenta el tipo de negocio - estacionalidad, malos períodos-, para agregar factores cualitativos en la asignación de los créditos.



## REFERENCIAS CORRESPONDIENTES A CADA CAPITULO

### CAPITULO UNO

- (1) Drucker, P.F. *Las fronteras de la administración*. Buenos Aires: Sudamericana, 1986, p. 27
- (2) Cardoso Eliana, A. y Levy S. En Dornbusch, R y Helmers, F.L. (comp.). *The open economy. Tools for policymakers in developing countries*. New York: Oxford University Press. Banco Mundial, 1988, p. 348.
- (3) *Ibid.*, p. 349
- (4) *Ibid.*, p. 349
- (5) *Ibid.*, p. 349
- (6) *Ibid.*, p. 350
- (7) *Ibid.*, p. 351
- (8) *Ibid.*, p. 352
- (9) *Ibid.*, p. 353
- (10) *Ibid.*, p. 354
- (11) *Ibid.*, p. 354
- (12) *Ibid.*, p. 354
- (13) *Ibid.*, p. 355
- (14) *Ibid.*, p. 355
- (15) *Ibid.*, p. 364
- (16) *Ibid.*, p. 367
- (17) Meyer L. *El Economista*, diario, 5 de marzo de 1993, p. 10.
- (18) Hagemeyer B. *Neoliberalismo y social cristianismo*. Madrid: Unión, 1986, p. 75
- (19) *Ibid.*, p. 77
- (20) *Ibid.*, p. 78
- (21) Banco de México. *Informe anual 1994*, pp. 7-24
- (22) *Ibid.*, pp. 7-24
- (23) Hernández P. F. *Crecimiento y liberalización económica. Un análisis de series de tiempo para México*. *Revista Estados Económicos*, 1993, 8, núm. 1 Colegio de México y UDLA, Puebla, p. 68
- (24) Banco de México., 1994 op. cit., p. 6
- (25) Banco de México. *The mexican economy 1995*, p. 6
- (26) *El Economista*, diario, 31 de julio de 1997, p. 8
- (27) Banco de México., 1994, op. cit., pp. 98-99
- (28) *El Economista*, diario, 8 de mayo de 1997, p. 34
- (29) Damn A. *El Economista*, diario, 31 de julio de 1997, p. 8
- (30) Hagemeyer B., 1986, op. cit., p. 61
- (31) *El Economista*, diario, 7 de junio de 1997, pp. 24-25
- (32) Cardoso Eliana, 1988, op. cit., p. 355
- (33) Calva J.L. *Síntesis de diagnóstico y proposiciones. Engloba resultados del seminario nacional sobre alternativas para la economía mexicana*. México, UNAM, 1993. Resumen en el diario *El Financiero*, los días 20 de noviembre y 13 de diciembre de 1993, pp. 6a y 7a.
- (34) *Ibid.*, p. 7a
- (35) *Ibid.*, p. 6a
- (36) Sarmiento S. *El Financiero*, diario, 30 de enero de 1994, p. 5
- (37) *Ibid.*, p. 5

- (38) Hagemeyer B., 1986, op. cit., p. 41
- (39) Ibid., p. 35
- (40) Ibid., p. 52
- (41) Calva J.L., 1993, op. cit., p. 7a
- (42) Ibid., p. 7a
- (43) Ibid., p. 7a
- (44) Ibid., p. 7a
- (45) Ibid., p. 7a
- (46) El Economista, diario, 8 de mayo de 1997, p. 34
- (47) Paz O. *Revista Vuelta*, enero de 1993, núm. 194. México, p. 22
- (48) Uvalle B. R. Excelsior, diario, 15 de mayo de 1992, suplemento Ideas, p. 1
- (49) Ibid., p. 1
- (50) Salinas L. R. Excelsior, diario, sección financiera, 10 de enero de 1994, p. 1
- (51) Martínez N.O. El Economista, diario, 3 de enero de 1997, p. 2
- (52) El Financiero, diario, 25 de julio de 1991, p. 25
- (53) Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. *Alternativas para el futuro: El Sistema Financiero Mexicano*. México: Diana, 1990, pp. 9-17.
- (54) Ibid., p. 14
- (55) Ibid., p. 95
- (56) Ibid., p. 102.

## CAPITULO DOS

- (1) El Financiero, diario, 5 de septiembre de 1993, p. 3
- (2) Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. *Alternativas para el futuro: El Sistema Financiero Mexicano*. México: Diana, 1990, p. 99
- (3) Reformas al sector financiero para lograr internacionalización y competitividad, 20 de mayo de 1993.
- (4) El Financiero, diario, 21 de mayo de 1993, p. 4
- (5) Mansell C. Catherine. *Las finanzas populares en México*. México: Milenio, 1995, pp. 15-18
- (6) Villegas H. y Ortega O. Rosa Ma. *El nuevo Sistema Financiero Mexicano*. México: PAC. 1992. pp. 93-100
- (7) Mansell C., 1995, op. cit., p. 39
- (8) Villegas H., 1992, op. cit., p. 97
- (9) Ortíz M. G. *La reforma financiera y la desregulación bancaria*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 17
- (10) Ibid., p. 17
- (11) Villegas H., 1992, op. cit., pp. 95-96
- (12) Ibid., p. 85
- (13) Ortíz M., 1994, op. cit., p. 41
- (14) Ibid., p. 51
- (15) Ibid., p. 53
- (16) Ibid., p. 57
- (17) Ibid., p. 111
- (18) Ibid., p. 223
- (19) Ibid., p. 216
- (20) Ibid., p. 122

- (21) Mansell C., 1995, op. cit., p. 22
- (22) Ortiz M., 1994, op. cit., p. 123
- (23) Topf H. S. *La desregulación financiera global. La carrera comercial en la encrucijada*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 9
- (24) Ibid., p. 9
- (25) Ibid., p. 10
- (26) Ibid., p. 11
- (27) Ibid., p. 12
- (28) Ortiz M., 1994, op. cit., pp. 190-211
- (29) Ibid., p. 36-39
- (30) Excelsior, diario, 13 de octubre de 1993, p. 34a
- (31) El Financiero, diario, 5 de septiembre de 1993, p. 3
- (32) Mansell C., 1995, op. cit., pp. 17-35
- (33) Villegas H., 1992, op. cit., pp. 93-100
- (34) Ibid., p. 97.

### CAPITULO TRES

- (1) Llano C. A. *La nueva sensibilidad*. España: Espasa Calpe, 1988. pp. 145-233
- (2) Felgueres F. V. *La pequeña y mediana empresa. Su importancia ante la crisis económica y social de los años ochenta. Tesis de maestría*. Universidad la Salle México, 1986, pp. 37-40
- (3) Hall R. *Organizaciones: Estructura y proceso*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982, pp. 28-33
- (4) Valero y V. A. *La empresa, acción ardua*. El Financiero, diario, 22 de mayo de 1992, p. 31a
- (5) Ibid., p. 31a
- (6) Ibid., p. 31a
- (7) Felgueres V., 1986, op. cit., p.55
- (8) Represas J. *Las nuevas responsabilidades del empresario en el siglo XXI*. El Financiero, diario, 28 de julio de 1993, p. 28
- (9) Ibid., p. 28
- (10) Ibid., p. 28
- (11) Felgueres V., 1986, op. cit., p. 39
- (12) Ibid., pp. 37-38
- (13) Freeman, R. E. *Strategic management. A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984, p. 9
- (14) Llano C. C. *El miedo del empresario. Revista Istmo*, núm. 170, mayo-junio, 1987, pp. 31-41
- (15) Ibid., p. 34
- (16) Suárez I. *Antes de emprender cualquier acción, debemos saber evaluar. Revista Alto nivel*. Año 5 núm. 60, agosto de 1993, p. 34-35
- (17) Corona T. L. (comp.) *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. México: UNAM, 1997, p. 20
- (18) Ibid., pp. 21-34
- (19) Ibid., pp. 85-119

- (20) *Ibid.*, pp. 87-88  
 (21) *Ibid.*, p. 19  
 (22) El Financiero, diario, 26 de junio de 1993, p. 3  
 (23) Brealey R., y Myers S. *Principios de finanzas corporativas*. México: Mc-Graw Hill Interamericana, 2a. 1991, pp. 663-665  
 (24) Clarke R., et al. *Strategic financial management*. Illinois, USA: Irwin. 1988, p.14  
 (25) Donnelly, R. G. *La empresa familiar*. Biblioteca Harvard de Administración de empresas. núm. 21, 1974, pp. 2-5

#### CAPITULO CUATRO

- (1) Drucker, P. F. *Las fronteras de la administración*. Buenos Aires: Sudamericana, 1988, pp. 199-202  
 (2) Ackoff, R. L. *Towards a system of systems concepts*. *Revista Management Sciences*. 1971, vol. 17, núm. 11, pp. 661-671  
 (3) *Ibid.*, p. 668  
 (4) Sánchez S. M. G. *La organización y su diagnóstico bajo el enfoque sistémico: Un caso práctico*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración. México: UNAM, 1986, p. 42  
 (5) Simón D. Nádima. *Marco conceptual para el estudio de las organizaciones*. *Revista Contaduría y Administración*, núm. 179, oct.-dic. 1995, pp. 3-17.  
 (6) Montaña H. L. *Algunos avatares del paradigma organizacional*. En Ibarra C. y Montaña L. (comp.). *El orden organizacional: Estrategia y contradicción*. México: UNAM, 1991, pp. 11-13  
 (7) *Ibid.*, p. 36  
 (8) *Ibid.*, p. 36  
 (9) *Código de comercio y leyes complementarias*. México: Porrúa, 42a. pp. 173-228  
 (10) Ackoff, L., 1971, op. cit., p. 663  
 (11) Gelman O., García J.I. *Formación y axiomatización del concepto de sistema general*. México: UNAM, 1988 pp. 48-49  
 (12) Gelman, O.L. *Specifics of analysis of scientific theories within the framework of the General Systems Theory, in philosophical questions of logical analysis of scientific knowledge*. *Revista Armenian Academy of Sciences publishing houses*. Yerevan: 1974, vol. 3 pp. 2-19  
 (13) Kuhn T.S. *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica. 1971, pp. 80-91  
 (14) Maruyama M. *Paradigms and communication*. *Revista Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 6, pp. 3-32

- (15) Gelman O.L. *Metodología de la ciencia e ingeniería de sistemas: Algunos problemas, resultados y perspectivas*. Memorias del IV congreso de la Academia Nacional de Ingeniería. Mérida, Yuc., México, 1978, p. 27
- (16) Gelman, O.L. *Formalization of mathematical modelling processes as one of the ways of building the General Systems Theory, problems of logic and methodology of General Systems Theory*. Tibilisi, 1967. pp. 25-29
- (17) Gelman O. y García J.L., 1988, op. cit., p. 21
- (18) Sánchez S.M., 1986, op. cit., pp. 18-23
- (19) Gelman O.L. y Rangel J.L. *Desarrollo de un sistema de protección y restablecimiento para una ciudad frente a desastres*. Memorias del V Congreso de la Academia Nacional de Ingeniería. Morelia, Mich., México, 1979, p. 31
- (20) Rangel J.L. y Gelman O.L. *Desarrollo del enfoque sistémico y concreción de algunos elementos básicos para definir y analizar el sistema educativo en México*. Informe interno, Instituto de Ingeniería. México: UNAM, 1981, pp. 7-11
- (21) Habermas J. *Problemas de legitimación del capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu, 1975, p. 74
- (22) Negroe G. *Papel de la planeación en el proceso de conducción. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería*. México: UNAM, 1981, pp. 1-75
- (23) Freeman, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984, pp. 24-27
- (24) Chadwick R.E. *Una visión sistémica del planteamiento*. Barcelona: Gilli, 1973, p. 23
- (25) Sánchez S. M., 1986, op. cit., p. 42
- (26) Clarke, R.G., et al. *Strategic financial management*. Illinois: Irwin, 1988, p. 1-4
- (27) Haime L.L. *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: Isef, 1989, pp. 75 y 107.

## CAPITULO CINCO

- (1) Drucker P.F. *Las fronteras de la administración*. Buenos Aires: Sudamericana, 1986, p. 49
- (2) Llano C.C. *Análisis de la acción directiva*. México: Limusa, 1979, p. 46
- (3) Hoffer, W.Ch. and Schendel, D. *Strategic management. A case book in policy and planning*. New York: West, 2a. 1984, p. 6
- (4) Samuelson P. A. *Curso de economía moderna*. México: Aguilar, 9a. 1981, pp. 495,554,838
- (5) Ansoff, H.I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965 p. 30
- (6) *Ibid.*, p. 30

- (7) Andrews, R.K. *The concept of corporate strategy*. Illinois: Irwin, 1980, p. 17
- (8) Chandler, Jr. A.D. *Strategy and structure*. New York: MIT, 1962, p. 21
- (9) Hoffer and Schendel, 1984, op. cit., pp. 9-10
- (10) Quinn, J.B. *Strategies for change; logical incrementalism*. Illinois: Irwin, 1984, p.22
- (11) Freeman, R.E. *Strategic management: a Stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984, pp. 3-29
- (12) Peters, T. and Waterman, R. *Searching for excellence*. New York: Harper and Row. 1982, pp. 61-63
- (13) Zapata G.E. " ¿Existe planeación en la micro, pequeña y mediana empresa ?. *Revista Emprendedores*. Vol.3, núm. 3 julio-agosto de 1990. México: UNAM, FCA, pp. 15-18
- (14) El Financiero, diario, 23 de abril de 1993, p. 34a
- (15) Porter, M. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review. 1979, núm.2 PP. 137-145
- (16) El Financiero, diario, 25 de septiembre de 1989, p. 69
- (17) Porter, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980, p. 110
- (18) Ibid., p. 56
- (19) Véase revista Management Today en Español, octubre 1983, pp. 26-42
- (20) Steiner, G.A. *Top Management planning*. New York: Macmillan 1969, pp. 10 y 18
- (21) Ghemawat, P. *Commitment. The dynamic of strategy*. New York: Free Press, 1992, pp. 17-31
- (22) Clarke, R.G., et al. *Strategic financial management*. Illinois: Irwin, 1988, p. 1
- (23) Ibid., p. 1
- (24) Ibid., p. 3
- (25) Ibid., p. 7
- (26) Ibid., p. 25
- (27) Ibid., p. 40
- (28) Aguirre O. *El manual del financiero*. México: T.D., 1995, pp. 75-135
- (29) Moreno F.J. *Las finanzas en la empresa*. México: IMCP, 5a. 1994, pp. 355-407
- (30) Aguirre O. *Manual de ingeniería financiera*. México: EFE, 1991 pp. 165-193
- (31) Moreno F.J., 1994, op. cit., pp. 195-265
- (32) Ibid., p. 267
- (33) Ibid., p. 268
- (34) Aguirre O., 1991, op. cit., pp. 138-146
- (35) Ibid., p. 139
- (36) Clarke, R., et al., 1988, op. cit., p. 190
- (37) Drucker P. F., 1986, op. cit., p. 248.

## **CAPITULO SEIS**

- (1) Clarke, R.G., et al. *Strategic financial management*. Illinois: Irwin. 1988, p. 3
- (2) Hair, J.Jr., et al. *Multivariate data analysis, with readings*. New Jersey: Prentice Hall. 1995, 4a., p. 182
- (3) Arias G.F. *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas. 1974, 3a., p. 118
- (4) Porter, M. *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. 1980, p. 56
- (5) Bierman, H.Jr. *Strategic financial management*. Illinois: Irwin, 1988, p. 7
- (6) Clarke, R.G., et al., 1988, op. cit., p.3
- (7) Ibid., p. 5
- (8) Hair, J.Jr., et al., 1995, op. cit., p. 198-199
- (9) Namakforoosh M. N. *Metodología de la investigación*. México: Limusa, 1984, pp. 504-505
- (10) Hair, J.Jr., et al., 1995, op. cit., p. 217
- (11) Ibid., p. 226
- (12) Ibid., p. 221
- (13) Parten, M. *Surveys, polls, and samples*. New York: Harper and Row, 1950, p. 118
- (14) Hernández S. R., et al. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991, p. 33.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, R.L. "Towards a system of systems concepts". Revista Management Sciences. 1971, vol. 17, núm. 11.
2. Aguirre Octavio. El manual del financiero. México: T.D., 1995.
3. Aguirre Octavio. Manual de ingeniería financiera. México: EFE. 1992.
4. Andrews, R. K. The concept of corporate strategy. Illinois: Irwin, 1980.
5. Ansoff, H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
6. Arias G. Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas, 1974. (3a. ed.)
7. Aspe Pedro y Beristáin Javier. Toward a first estimate of the evolution of inequality in Mexico. Nueva York: Holmes and Meier, 1984.
8. Bierman, H. Jr. Strategic financial planing. USA: Free Press, 1980.
9. Brealey, R. and Myers, S. Principios de finanzas corporativas. México: McGraw-Hill Interamericana, 2a., 1991.
10. Calva J. Luis. "Síntesis de diagnóstico y proposiciones". Engloba resultados del Seminario Nacional Sobre Alternativas para la economía mexicana. México: UNAM, 1993.
11. Centro de Investigación para el desarrollo, A.C. Alternativas para el futuro: El Sistema Financiero Mexicano. México: Diana, 1990.
12. Chadwick R. E. Una visión sistémica del planteamiento. Barcelona: Gili, 1973.
13. Chandler, Jr., A. D. Strategy and structure. USA: MIT, 1962.
14. Clarke, R.G., et al. Strategic financial management. Illinois: Irwin, 1988.
15. Corona T. Leonel. (Comp). Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. UNAM, México, 1997.



16. **Código de Comercio y Leyes Complementarias**. México: Porrúa, 42a. 1983.
17. Dornbusch, R. y Helmers, F. L. ( Comp.). **The Open Economy. Tools for policymakers in developing countries**. Nueva York: Oxford University Press. Banco Mundial, 1988.
18. Drucker, Peter F. **Las fronteras de la administración** Buenos Aires Sudamericana, 1986.
19. Felgueres F. Vicente. "La pequeña y mediana empresa. Su importancia ante la crisis económica y social de los años ochenta". **Tesis de maestría**. Universidad la Salle, México, 1986.
20. Freeman, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.
21. García Alba P., Serra Puche J. **Financial aspects of macroeconomic management in México**. Tokio: Asian Economic Press. 1983.
22. Gelman O. L. "Metodología de la ciencia e ingeniería de sistemas: algunos problemas, resultados y perspectivas". **Memorias del IV congreso de la Academia Nacional de Ingeniería**. Mérida, Yuc. México, 1978.
23. Gelman, O. L. "Specifics of analysis of scientific theories within the framework of the General Systems Theory, in philosophical questions of logical analysis of scientific knowledge". **Revista, Armenian Academy of Sciences publishing houses**. Yerevan, 1974, vol. 3
24. Gelman, O. L. "Formalization of mathematical modelling processes as one of the ways of building the general system theory, problems of logic and methodology of general systems theory". Tbilisi, 1967.
25. Gelman O., García J.I. "Formación y axiomatización del concepto de sistema general". México: UNAM, 1988.
26. Gelman O. L., Rangel J. L. "Desarrollo de un sistema de protección y restablecimiento para una ciudad frente a desastres". **Memorias del V congreso de la Academia Nacional de Ingeniería**. Morelia, Mich., México, 1979.
27. Ghemawat, P. **Commitment. The Dynamic of strategy**. New York: Free Press, 1992.
28. Ghigliazza S. **El papel de la Banca Central en la modernización financiera**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

29. Habermas J. **Problemas de legitimación del capitalismo tardío.** Buenos Aires: Amorrortu, 1975.
30. Hagemeyer Bertrand. **Neoliberalismo y Social Cristianismo.** Madrid: Editorial Unión, 1986.
31. Haime L. Luis. **Planeación financiera en la empresa moderna.** México: Isef, 1989.
32. Hair, J. Jr., et al. **Multivariate data analysis, with readings.** New Jersey: Prentice Hall, 1995.(4a. ed.)
33. Hall, Richard. **Organizaciones: Estructura y proceso.** México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1982.
34. Hamburg, Morris. **Statistical analysis for decision making.** The Wharton School, University of Pennsylvania. HBJ, third edition, USA, 1983.
35. Hernández Sampieri R., et al. **Metodología de la investigación.** McGraw-Hill, México, 1991.
36. Hernández T. Fausto. "Crecimiento y liberalización económica. Un análisis de series de tiempo para México". **Revista Estados Económicos.** 1993, volumen 8, número 1, Colegio de México y UDLA-Puebla.
37. Hoffer, W. Ch., Schendel, D. **Strategic management, a case book in policy and planning.** USA: West, 1984. (2a. ed.).
38. Kuhn T. S. **La estructura de las revoluciones científicas.** México: Fondo de Cultura Económica, 1971.
39. Llano C. Alejandro. **La nueva sensibilidad. España:** Espasa Calpe, 1988.
40. Llano C. Carlos. **Análisis de la acción directiva.** México: Limusa. 1979.
41. Llano C. Carlos. **Revista Istmo.** 1987, núm. 170, mayo-junio.
42. Mansell C. Catherine. **Las finanzas populares en México.** México: Milenio, 1995.
43. Maruyama, M. "Paradigms and communication". **Revista, Technological Forecasting and Social Change.** 1974, vol. 6.
44. Montaña H. Luis. "Algunos avatares del paradigma organizacional". En Ibarra C. y Montaña L. (comp.). **El orden organizacional: Estrategia y contradicción.** México, UNAM, 1991.

45. Moreno F. Joaquín. Las finanzas en la empresa. México: IMCP, 1994. (5a. ed.)
46. Namakforoosh M. Naghi. Metodología de la investigación. México: Limusa, 1984.
47. Negroe G. "Papel de la planeación en el proceso de conducción". Tesis, para obtener el grado de Maestro en Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México, 1981
48. Ortiz M. Guillermo. La reforma financiera y la desincorporación bancaria. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.
49. Parten, M. Surveys, polls, and samples. New York: Harper and Row, 1950.
50. Paz Octavio. Revista Vuelta, enero 1993, núm.1 194, México.
51. Peters, T. and Waterman, R. Searching for excellence. New York: Harper and Row. 1982.
52. Porter, M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. 1979, núm. 2, 137-145.
53. Porter, M. Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors. USA: Free Press, 1980.
54. Quinn, J. B. Strategies for change: Logical incrementalism. Illinois: Irwin, 1980.
55. Rangel J. L., Gelman O. L. "Desarrollo del enfoque sistémico y concreción de algunos elementos básicos para definir y analizar el sistema educativo en México". Informe interno, Instituto de Ingeniería, UNAM, México, 1981.
56. Samuelson, Paul N. Curso de economía moderna. México: Aguilar, 9a., 1981.
57. Sánchez S. Mejorada Gaspar. "La organización y su diagnóstico bajo el enfoque sistémico; un caso práctico" Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración. México, UNAM, 1986
58. Simón D. Nadima. "Marco conceptual para el estudio de las organizaciones". Revista Contaduría y Administración. Núm. 179, oct.-dic., 1995.

59. Solís, Leopoldo. **Economic policy reform in Mexico; a case study for developing countries.** Nueva York: Pergamon, 1981
60. Steiner, George A. **Top management planning.** New York: Macmillan, 1969.
61. Swary H. y Topf B. **La desregulación financiera global. La barrera comercial en la encrucijada.** México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
62. Terrell, J.C. **Elementary statistics for business.** Georgia State University, Georgia, USA: W.B. Saunders Company, 1979.
63. Valero y V. Antonio. "La empresa, acción ardua". **Diario el Financiero**, 1992, mayo 22.
64. Villegas H. Eduardo, Ortega O. Rosa María. **El nuevo Sistema Financiero Mexicano.** México: Pac, 1992.