



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO 2 Es.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN CONTADURIA PRESENTA: VERONICA ROSARIO ARROYO FONSECA

ASESOR DE SEMINARIO: C.P. JORGE RESA MONROY.



MEXICO, D. F.

260-162

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1998



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.

A mi Madre

Gracias por tu apoyo, amor y cariño, ya que a lo largo de mi vida, haz estado tu a mi lado para hacerme sentir que puedo superar cualquier obstáculo y saber que cuento con todo el apoyo y cariño, de una gran mujer y una estupenda madre.

Gracias

A mi Padre

Con todo respeto y cariño a mi padre que siempre cumplió con su deber como tal, y que a pesar de que el camino que recorrimos juntos fué muy corto le agradeceré el gran amor que me tuvo

Te recordaré siempre

A Ernesto

Mi amor, gracias por estar a mi lado
siempre apoyandome en todo, por tu
amor y comprensión, quiero que sepas
que

Te amo

A mis hermanos

Quiero recordarles que los quiero
y que siempre me he sentido muy
orgullosa de ustedes.

Gracias por su apoyo

I N D I C E

	Página
Introducción	1
Capítulo I.	
Antecedentes históricos, estructura y evolución de la micro, pequeña y mediana empresa en México	
1.1 Antecedentes históricos	3
1.1.1 El proceso de industrialización en Europa Occidental	
1.1.2 Antecedentes de la industria de transformación en México	
1.2 Estructura y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa de los años 1960 - 1992	5
1.3 Los conceptos de micro, pequeña y mediana empresa	7
1.4 Clasificación de acuerdo a las variables	8
1.4.1 Ejemplos de definiciones basadas en variables de insumos - recursos de la empresa	
1.4.2 Ejemplos de definiciones basadas en variables de la estructura organizativa	
1.4.3 Ejemplos de definiciones basadas en variables de producto - mercado	
1.5 Diversas definiciones	13
1.6 Variables de uso más frecuentes	14
1.6.1 Capital contable	
1.6.2 Activos fijos	
1.6.3 Personal ocupado	
1.6.4 Ventas	
1.7 Importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en México	15
1.8 Formas legales de establecerse	16
1.8.1 Personas físicas	
1.8.2 Personas morales	
1.9 Información estadística de la micro, pequeña y mediana empresa en México, según el INEGI	20

Comentarios a las gráficas estadísticas del INEGI **22**

- Gráf. 1 Núm. de unidades censadas micro y pequeña
- Gráf. 2 Núm. de unidades censadas mediana empresa
- Gráf. 3 Núm. de personas ocupadas micro y pequeña
- Gráf. 4 Núm. de personas ocupadas mediana empresa
- Gráf. 5 Remuneraciones al personal micro y pequeña
- Gráf. 6 Remuneraciones al personal mediana empresa
- Gráf. 7 Producción bruta total micro y pequeña
- Gráf. 8 Producción bruta total mediana empresa
- Gráf. 9 Valor de la produc. Ind. micro y pequeña
- Gráf. 10 Valor de la produc. Ind. mediana empresa

Capítulo II.

Diagnóstico de la problemática interna de la micro, pequeña y mediana empresa.

- 2.1 Problemas administrativos** **34**
 - 2.1.1 Deficiencias en el control interno
 - 2.1.2 Problemas presentados en la dirección general

- 2.2 Problemas de producción** **38**
 - 2.2.1 Limitada capacidad para determinar las necesidades tecnológicas
 - 2.2.2 Rezago tecnológico y carencia de maquinaria y equipo adecuado
 - 2.2.3 Restringido empleo de la asistencia técnica externa por parte de los empresarios
 - 2.2.4 Mala calidad de la producción

- 2.3 Problemas de comercialización** **42**
 - 2.3.1 Debilidad competitiva
 - 2.3.2 Mercadotecnia inefectiva
 - 2.3.3 Servicios deficientes
 - 2.3.4 Fuerza de ventas limitada
 - 2.3.5 Poco o nulo conocimiento y experiencia en comercio internacional

- 2.4 Problemática de los recursos humanos** **45**
 - 2.4.1 Falta de una sólida preparación empresarial y bajo nivel de escolaridad de los dueños de la empresa
 - 2.4.2 Bajo nivel de escolaridad y calificación de los trabajadores
 - 2.4.3 Actitudes poco favorables de empresarios y trabajadores hacia la capacitación

- 2.4.4 Actitudes hacia la capacitación (empresarios, delegados, sindicatos y trabajadores) de la micro, pequeña y mediana empresa
- 2.4.5 Capacitación orientada fundamentalmente hacia los niveles ejecutivos y mandos intermedios
- 2.4.6 Falta de una fuerza laboral estable
- 2.5 Problemática de los sistemas de información 54**
- 2.5.1 Uso de la informática por sector
- 2.5.2 Estrategias para impulsar el desarrollo de la informática en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa
- 2.5.3 Normas y estándares para la implantación de la informática en la micro, pequeña y mediana empresa
- 2.5.4 Fomentar el uso de los sistemas informáticos en este sector
- 2.6 Problemas financieros 58**
- 2.6.1 Antecedentes crediticios
- 2.6.2 El monto de requerimientos financieros
- 2.6.3 Las garantías
- 2.6.4 Información documental
- 2.6.5 Los procedimientos y prácticas de acceso al crédito

Capítulo III

Financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa.

- 3.1 Antecedentes de financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa 61**
- 3.1.1 Fondo de garantía y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa (FOGAIN)
- 3.1.2 Fondo nacional de estudios y proyectos (FONEP)
- 3.1.3 Fideicomiso para el estudio y fomento de conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales (FIDEIN)
- 3.1.4 Fondo de equipamiento industrial (FONEI)
- 3.1.5 Fondo nacional de fomento industrial (FOMIN)
- 3.1.6 Programa de apoyo integral a la pequeña y mediana empresa (PAI)
- 3.1.7 Programa de apoyo integral a la micro industria informal (PROMICRO)

3.1.8 Fusión de los fondos de fomento	
3.2 Programas de descuento crediticio de NAFIN en apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa	68
3.2.1 Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa (PROMYP)	
3.2.2 Programa de modernización	
3.2.3 Programa de mejoramiento del medio ambiente	
3.2.4 Programa de desarrollo tecnológico	
3.2.5 Programa de infraestructura	
3.2.6 Programa de estudios y asesorías	
3.3 Programa único de financiamiento a la modernización industrial (PROMIN)	79
3.4 Programa de reestructuración de pasivos	81
3.4.1 Esquema tradicional de pagos	
3.4.2 Esquema de pagos a valor presente	
3.5 Programa de apoyo crediticio para reestructuraciones por medio de unidades de inversión	82
3.6 Programa de promoción a la micro, pequeña mediana y grande empresa de los sectores de cuero y calzado, textil y confección, madera y muebles, y juguetes	82
3.7 Programa de desarrollo empresarial (PRODEM)	83
3.8 Sociedades de inversión de capitales (SINCAS)	85
3.8.1 Características de las sincas	
3.8.2 Objetivo de las sincas	
3.8.3 Formación de una sinca	
3.8.4 Integración accionaria de las sincas	
3.8.5 Integración de inversionistas de las sincas	
3.9 Alternativas de financiamiento	88
3.9.1 Créditos a corto plazo	
3.9.2 Créditos a mediano plazo	
3.9.3 Créditos a largo plazo	
3.9.4 Arrendamiento financiero y puro	
3.10 Acuerdo de apoyo financiero y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa (FOPYME)	94

3.10.1	Definición del FOPYME	
3.10.2	Beneficios del acuerdo	
3.10.3	Vigencia del acuerdo	
3.10.4	Como participar en el FOPYME	
3.10.5	Características del acuerdo	
3.10.6	Tipos de créditos beneficiados	
3.10.7	Descuentos del programa	
3.10.8	Subsidio de tasas de interés	
3.11	Programa institucional para el desarrollo de proveedores	98
3.11.1	Líneas estratégicas de fomento	
3.11.2	Apoyos otorgados para el programa	
3.11.3	Instrumentos especiales de apoyo	
3.12	Nuevo esquema de tasas de interés	100

Capítulo IV

Reingeniería, herramienta para la renovación y crecimiento de la empresa.

4.1	Reingeniería, el camino de la renovación empresarial	102
4.1.1	Definición de reingeniería	
4.2	Reconstrucción de procesos	105
4.2.1	Varios oficios se combinan en uno	
4.2.2	Los trabajadores toman decisiones	
4.2.3	Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural	
4.2.4	Los procesos tienen múltiples versiones	
4.2.5	El trabajo se realiza en el sitio razonable	
4.2.6	Se reducen las verificaciones y los controles	
4.2.7	La conciliación se minimiza	
4.2.8	Un gerente de caso ofrece un sólo punto de contacto	
4.3	El nuevo mundo de trabajo	109
4.3.1	Cambian las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso	
4.3.2	Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional	
4.3.3	El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado	

4.3.4	La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación	
4.3.5	El enfoque de medidas de desempeño se desplaza de actividad a resultados	
4.3.6	Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad	
4.3.7	Los valores cambian: de proteccionistas a productivos	
4.3.8	Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores	
4.3.9	Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas	
4.3.10	Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes	
4.4	¿Quién va a rediseñar?	113
4.4.1	Líder	
4.4.2	Dueño del proceso	
4.4.3	Equipo de reingeniería	
4.4.4	Comité directivo	
4.4.5	Zar de reingeniería	
4.5	¿Qué se va a rediseñar?	115
4.5.1	Escoger el proceso a rediseñar	
4.5.1	Entender los procesos	
	Conclusiones	119
	Bibliografía	122

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

La elaboración de este trabajo, surge de la necesidad que existe de sentirse informado respecto a una de las partes integrantes más importantes de la economía en México, y que por ignorancia en la mayoría de los casos, no se les brinda la debida importancia; estamos hablando de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por una parte al hablar de Micro empresa nos imaginamos una pequeñísima proporción, sin embargo estas microempresas constituyen parte importante en la generación de empleos y representan el mayor porcentaje de empresas constituidas en nuestro país. Y sin embargo, debido a la falta de información, capacitación, educación, falta de financiamientos, cargas fiscales, sólo por mencionar algunas causas, este tipo de empresas van a la quiebra y cierran sus operaciones.

Por ello es que diversas instituciones como Nacional Financiera, Bancomext, Secofi etcétera, se han preocupado en llevar a cabo la realización de diversos programas no sólo de apoyo crediticio y financiamiento, sino también de capacitación y adiestramiento técnico, compra de maquinaria y equipo, mejoramiento del medio ambiente, entre otros, ya que existen una gran variedad de programas que se adecúan a las necesidades de las empresas.

De la misma forma se apoya a las pequeñas y medianas empresas, que a pesar de no ser tan pequeñas como las micro y de representar un menor porcentaje en la economía del país, no dejan de ser importantes, ya que se encuentran en igualdad de circunstancias, pues también sufren los estragos que padecen las microempresas; de ser empresas a las cuales no se les otorgan fácilmente créditos, si no son lo suficientemente rentables.

Una pregunta que sin duda nos hemos planteado todos, es ¿por qué los intermediarios financieros entre los que encontramos a la banca, otorgan únicamente el crédito a empresas rentables?. Como pretenden que las micro, pequeñas y medianas empresas lleguen a alcanzar esos niveles de rentabilidad y viabilidad que exigen, si no se les otorga la oportunidad de alcanzarlos.

¿Para qué solicitaría una micro empresa un crédito, si fuera lo suficientemente rentable y tuviera la capacidad de generar efectivo para cubrir sus pasivos exigibles a corto plazo?

¿Por qué solicitan estos intermediarios financieros, este tipo de requisitos, así como garantías imposibles de cubrir?

La respuesta a las preguntas anteriores es fácil, ellos se protegen contra cualquier contingencia o falta de pago; pero entonces donde queda la misión de otorgar apoyo a las empresas necesitadas de financiamiento.

En el desarrollo del trabajo, podremos apreciar cuales son algunos de los problemas que se presentan con mayor frecuencia en la micro, pequeña y mediana empresa, así como el desarrollo de un tema de gran actualidad, que es la reingeniería de procesos en los negocios, pues es importante que las empresas contemplen la gran necesidad que existe de renovarse, debido a los constantes cambios que se presentan en nuestro país hay que tener muy en cuenta el refrán que a la letra dice "Renovarse o Morir".

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES HISTORICOS, ESTRUCTURA Y EVOLUCION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

1.1.1 EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION EN EUROPA OCCIDENTAL

Los pequeños talleres de producción artesanal, basados en la estructura gremial, constituyen un eslabón fundamental en el surgimiento de las primeras empresas capitalistas y el desarrollo de establecimientos de mayor tamaño, medianos y grandes.

En estas empresas capitalistas se concentraba un número considerable de trabajadores asalariados de un mismo oficio, ya sea en procesos de trabajo idénticos o diferentes, pero relacionados entre sí. Es decir, las diferentes operaciones a efectuar no habían pasado a ser todavía especialidades y oficios heterogéneos, lo cual dio lugar a lo que se conoce como período manufacturero.

La manufactura, también conocida como la cooperación basada en la división de trabajo, tuvo mayor relevancia en los países de Europa Occidental a mediados del siglo XVI, hasta el último tercio del siglo XVIII, su característica principal fué el surgimiento de establecimientos industriales de mayores dimensiones.

En el último tercio del siglo XVIII, en Inglaterra, se inicia la Revolución Industrial, cuya base técnica y fundamental fué la máquina, sustituyendo el trabajo manual e impulsando el crecimiento de la industria mecanizada y el surgimiento de mayores empresas de distintos tamaños; que marcaron la diferencia entre pequeñas, medianas y grandes plantas.

Estas transformaciones originadas en Inglaterra se extendieron en el transcurso del siglo XIX al resto de los países más importantes de Europa y Estados Unidos.

1.1.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION EN MEXICO

1.- Período Prehispánico

En el período prehispánico, la actividad básica de la economía fué la agricultura.

Sin embargo existían entre los aztecas diferentes tipos de artesanos con oficios especializados, como amantecas (elaboraban mosaicos de plumas), orfebres, joyeros escultores, sastres, pintores, curtidores etc; los cuales llevaban a cabo su producción en pequeños talleres y estaban destinados a satisfacer las necesidades de la clase gobernante de Tenochtitlán.

2.- Período Virreinal

En el período virreinal la actividad productiva preponderante fué la minería (siglo XVI). En la industria de transformación las dos formas más sobresalientes de organización económica fueron el pequeño taller artesanal y el obraje.

Con el crecimiento de las ciudades se empiezan a formar artesanos de diversos oficios. los cuales al multiplicarse dieron origen a los gremios, que eran asociaciones o uniones de artesanos según el oficio que ejercían.

Los gremios estaban basados en una férrea jerarquía conformada por maestros, oficiales y aprendices; Y desde el punto de vista económico, los gremios fueron organizaciones con carácter precapitalista.

Al lado de los talleres organizados gremialmente surgieron los talleres denominados obrajes, dedicados a la industria textil. Al obraje se le considera como antecesor de la fábrica moderna. Debido a que establece la división del trabajo, marca pues una gran ventaja sobre el taller artesanal.

En este período la fabricación de hilados y tejidos y en la manufactura del trabajo surgen los pequeños talleres, factorías medianas y grandes que ocupaban un número significativo de trabajadores; con ello se inicia el proceso de conformación de un aparato industrial integrado por unidades de diversidad de tamaños.

En 1813, se establece que todos los españoles y extranjeros podían crear libremente fábricas y oficios de cualquier naturaleza sin necesidad de licencia o de ingresar en un gremio. A la vez que se desarrolla la industria fabril y manufacturera de tipo capitalista, los artesanos ya no se encontraban en condiciones de competir, ya que sus talleres iban cerrando y su mano de obra pasaba a engrosar las filas de los asalariados.

3.- El Porfiriato (1877 - 1911)

- En el período de 1877 hasta 1910, el producto de la industria de transformación : textil, azucarera , y derivados del tabaco, sólo logro un crecimiento modesto.
- En esta época se realizaron importantes cambios que influyeron sobre el desenvolvimiento del sector industrial entre otros se encuentran la expansión de los mercados internos , la ampliación de la vías de comunicación y medios de transporte.
- Entre otras cosas se llevo a cabo el desarrollo de la industria siderúrgica la cual se inicia a partir del año de 1900.
- En la década de 1880 - 1890 la industria azucarera sólo alcanzaba a satisfacer la demanda local de las ranherías y de los poblados más pequeños.
- Las medianas y grandes plantas de hilados y tejidos, fuéron desplazando a los talleres, con el uso de maquinarias y técnicas más modernas. En 1910 la rama textil era la rama manufacturera de mayor importancia.
- Entre 1918 y 1930, se amplian y modernizan las ramas productoras de artículos de tocador y productos farmacéuticos.
- En los años 1930 hasta 1933 la industria sufre una desaceleración, sin embargo a partir de 1940 se inicia una etapa de industrialización.

1.2 ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LOS AÑOS 1960 - 1992

En este período se desarrollaron cambios importantes en el sector industrial y que radicaron básicamente en el aumento y la disminución de la participación económica de las empresas en el crecimiento económico del país.

A continuación se describen los cambios más importantes:

Micro empresa

- Su importancia relativa en cuanto al número de establecimientos disminuyó notablemente de un 93.4% a un 79.4%.
- En el personal ocupado pasó de 24.8% a 12.2%

Pequeña empresa

- Su participación en establecimientos aumentó de 5.1% a 16%
- El personal ocupado, relativamente se mantuvo sin cambios ya que incremento de 22.2% a 22.3%

Mediana empresa

- El aumento en número de establecimientos fué de 1% al 2.6%.
- El personal ocupado redujo ligeramente su participación del 16.1% al 15.2%

Grande empresa

- Su magnitud porcentual en cuanto al número de establecimientos se elevó de 0.6 % a 2 % .
- El personal ocupado se acrecentó del 36.9 % al 50.3 % .

1.3 LOS CONCEPTOS DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La importancia de dividir a las empresas por tamaño radica en que entre estas existen diferencias de diversa índole, ya sea en cuanto al monto de la inversión, capacidad de empleo, tecnología implantada, estructura organizacional etcétera. Debido a lo anterior es necesario agruparlas de forma homogénea para fines tales como la presentación de información estadística, adecuación de marcos legales, formulación de programas y ejecución de acciones de apoyo y promoción dirigidos a cada uno de los grupos.

Sin embargo, cabe señalar que la homogeneidad dentro de cada división es parcial debido a que las variables de agrupación o estratificación, comúnmente utilizadas no cambian de una división a otra en forma determinante o tajante, sino más bien de manera gradual, dificultándose por tal motivo su división por tamaños en forma exacta y congruente.

Recientemente y para fines de fomento, instituciones de diversas partes del mundo, han aceptado oficialmente el subdividir a la empresa en tres estratos en lugar de dos, es decir, que el nuevo concepto incluye a la micro empresa (industria artesanal o menor que pequeña), a la pequeña y a la mediana.

Existe una diversidad de criterios para delimitar los conceptos de micro, pequeña y mediana empresa, ya que la mayoría de las definiciones han sido modificadas debido a su dinamismo y varían de un lugar a otro por estar sujetas a los intereses y objetivos de cada institución.

En un estudio realizado en el año de 1975 por el Instituto de Tecnología de Georgia Atlanta, sobre pequeñas empresas, se identificaron más de 50 definiciones en 75 países diferentes. Debido a lo anterior una empresa no tiene que ser micro, pequeña, mediana o grande en términos absolutos sino solamente con relación a otras empresas.

A continuación se exponen algunas definiciones por país y de acuerdo a las variables más frecuentes de clasificación:

En Estados Unidos y Alemania, son consideradas medianas y pequeñas empresa, aquéllas que emplean menos de 500 personas.

En Japón el límite de ocupación se reduce a 300 personas.

En Chile a 50 personas ocupadas.

En Trinidad y Tobago únicamente a 25 personas.

1.4 CLASIFICACION DE ACUERDO A LAS VARIABLES

Con el objeto de identificar algunas de las variables (estas variables empleadas para clasificación se tratarán más adelante) de clasificación de la micro, pequeña y mediana empresas, se han dividido en tres grupos en función del aspecto empresarial a que se refieren:

- A) insumos - recursos de la empresa.
- B) estructura organizativa.
- C) producto - mercado.

A) Variables referidas a los insumos - productos

- Número de personas ocupadas
- Se emplea a trabajadores asalariados, no asalariados y familiares.
- Estructura del personal ocupado
- Valor de los activos
- Remuneración al personal
- Capital Contable.
- Origen del capital, ya sea nacional o extranjero
- Inversión por cada trabajador
- Composición de la inversión
- Capacidad Financiera
- Disponibilidad de recursos para llevar a cabo programas de capacitación y adiestramiento de personal
- Capacidad de acceso a servicios externos de asesoría técnica y administrativa
- Existencia de vínculos de dependencia económica o jurídica de grandes empresas

- Sistemas de producción y proceso de trabajo
- Nivel tecnológico y energía requerida para producir
- Número de personas que adoptan el capital

B) Variables referidas a la estructura organizativa.

- Número de personas que tienen a su cargo la dirección y la gestión administrativa, que toman las decisiones principales.
- Grado de especialización de las funciones administrativas y organizacionales.
- Nivel de participación de los propietarios en la dirección y gestión de sus empresas.
- Grado de relación del propietario con los empleados proveedores y clientes.

C) Variables referidas al producto - mercado

- Capacidad para generar utilidades
- Valor de la producción
- Valor de la producción por trabajador
- Valor agregado
- Valor agregado por trabajador
- Valor de las ventas
- Tipos de productos elaborados
- Poder de negociación en las transacciones de compra de insumos y venta de producción
- Predominio en el mercado
- Canales de distribución de empleados
- Grado de dependencia de los mercados locales
- Número de clientes
- Sector al que pertenecen moderno, tradicional, formal, informal, de bienes de consumo, de productos intermedios etc.

1.4.1 EJEMPLOS DE DEFINICIONES BASADAS EN LAS VARIABLES DE INSUMOS - RECURSOS DE LA EMPRESA.

En Centroamérica se llegó a considerar a la micro, pequeña y mediana empresa como aquella conformada por maquinaria y con un número de 5 a 50 trabajadores, que incluye el dueño o patrón.

La Confederación Nacional de la Industria de Brasil,

definió como pequeñas y medianas empresas a las que por su tamaño físico, capital, organización, grado de administración y de tecnología, carecían total o parcialmente de medios y de recursos para llevar a cabo programas de asistencia técnica.

En Costa Rica, se define a la mediana empresa, a aquella que reúne las siguientes características.

- Emplea a 21 o más trabajadores y hasta 7, incluyendo todas las categorías.
- Cuenta con un capital máximo de 290 mil dólares invertidos en maquinaria, herramienta y equipo;
- El 75% o más de esta cifra empleada está destinada a maquinaria y equipo,
- La inversión por trabajador en maquinaria, herramienta y equipo no excede los 4,200 dólares.

La Ley básica de Empresas medianas y pequeñas de Japón, las define como aquellas cuyo personal no exceda a 300 trabajadores y el capital no sea mayor a 100 millones de Yens.

La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático utilizó la siguiente clasificación:

- de 01 a 09 empleados = caseras o microempresas
- de 10 a 49 empleados = empresas de pequeña escala
- de 50 a 99 empleados = empresas a mediana escala
- de 100 a más empleados = empresas a gran escala

En Estados Unidos, se consideran como empresas pequeñas a las que tienen menos de 500 empleados. La Small Business Administration de este país, considera pequeñas empresas a fábricas de cosméticos y perfumes con menos de 500 empleados; embotelladoras de bebidas no alcohólicas, plantas productoras de muñecas de hasta 250 trabajadores y fabricantes de lámparas con menos de 1,000 empleados.

En el caso de México, definió a la pequeña empresa como aquellas cuyos activos fijos no sean superiores a 200 veces el salario mínimo anual del D.F.

Y que cuenta con 50 mil pesos de capital contable como mínimo y máximo de 15 millones de pesos. Como empresa mediana se considera la que cuenta con un capital contable entre 15 millones y 90 millones de pesos (viejos pesos).

En Canadá, se estableció, que una empresa pequeña es una empresa que tiene un máximo de 500 empleados.

En la Comunidad Europea, se definen a la micro, pequeña y mediana empresa de la siguiente manera de acuerdo al personal ocupado en cada uno de los países:

Bélgica	50	ò	100
Dinamarca	75		
Irlanda	100		
Reino Unido	200		
Francia	500		
Alemania	500		

1.4.2 EJEMPLOS DE DEFINICIONES BASADAS EN VARIABLES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El ejecutivo de desarrollo gerencial de la OIT/Ginebra, definió a la pequeña empresa, como aquélla en la cual la producción como la gestión administrativa se concentran en manos de una o dos personas, que son igualmente responsables de la toma de decisiones.

Para el Comité Wiltshire, en Australia, una empresa es pequeña cuando una o dos personas son responsables de las decisiones críticas sobre las áreas funcionales como finanzas, contabilidad, personal, compras, producción o servicios, comercialización y ventas especialistas con menos de 100 empleados.

1.4.3 EJEMPLOS DE DEFINICIONES BASADAS EN VARIABLES DE PRODUCTO - MERCADO

En México, a partir del decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la empresa Mediana y Pequeña del país, publicado en el Diario Oficial del 30

de abril de 1995, definió como micro, pequeña y mediana empresa al conjunto de empresas del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas entre obreros, técnicos y administrativos, y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 1,100 millones de pesos al año (viejos pesos). Asimismo, establece los siguientes estratos:

- Micro empresa: Las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sean hasta de 30 millones de pesos al año (viejos pesos).
- Pequeña empresa: Las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de 400 millones de pesos al año (viejos pesos).
- Mediana empresa: las empresas, que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no exceda de 1,100 millones de pesos al año (viejos pesos).

A partir del decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 18 de mayo de 1990, se establece que el valor de las ventas anuales se fijará en función de los salarios mínimos correspondientes al área geográfica "A".

- Micro empresa: el importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año.
- Pequeña empresa: el importe de 1,115 veces el salario mínimo general, elevado al año.
- Mediana empresa: el importe de 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año.

CUADRO 1. Ventas anuales para el período 1990 - 1993, por clasificación
(millones de viejos pesos)

	1990	1991	1992	1993
Micro	477	477	535	573
Pequeña	4,843	4,843	5,425	5,808
Mediana	8,730	8,730	9,780	10,469

1.5 DIVERSAS DEFINICIONES

La Comisión para el Desarrollo Económico del gobierno de los Estados Unidos considera que una empresa es pequeña o mediana si cumple uno o más de los siguientes requisitos:

- a) Gerencia independiente (los administradores suelen ser también los dueños)
- b) Capital y Propiedad - el capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas.
- c) Mercado Local - el mercado de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
- d) Tamaño Relativo - La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración de que es necesario fijar este patrón en términos relativos, ya que el tamaño de las empresas varía demasiado de un ramo a otro.

La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial define el tamaño de las empresas de la siguiente manera:

- Micro empresa: 15 empleados y Ventas anuales no mayores a 110 salarios de la zona económica "A" (anualizado a \$530,000 nuevos pesos)
- Pequeña empresa: Hasta 100 empleados y ventas netas anuales no mayores a 1,115 salarios mínimos de la zona económica "A" (anualizado \$5,300,000 nuevos pesos)
- Mediana empresa: Hasta 250 empleados y ventas netas anuales no mayores a 2,010 salarios mínimos de la zona económica "A" (anualizado \$9,800,000 nuevos pesos).

El Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, clasifica a las empresas de la siguiente manera:

- Pequeña empresa: menos de 25 empleados
- Mediana empresa: entre 50 y 250 empleados
- Grande empresa : más de 250 empleados

1.6 VARIABLES DE USO MAS FRECUENTE

Existen variables, las cuales son usadas con frecuencia para definir a la micro, pequeña y mediana empresa; sin embargo en la práctica se presentan algunas limitaciones, las cuales se detallan a continuación:

1.6.1 Capital Contable

- Manipulación contable, para evadir impuestos
- No refleja realmente la dimensión de la empresa, debido a que depende de políticas internas.
- Se ve afectado por políticas crediticias de las instituciones financieras.
- Para fines de actualización de valores varía en cada empresa en función de las fechas de las nuevas aportaciones que se hacen.

1.6.2 Activos Fijos

- Varía en función del avance tecnológico de cada empresa, es por ello que el valor de los activos, fluctúa.
- El valor de los activos fijos como son los terrenos y edificios varía en función de si son propios o rentados.
- Las deducciones por depreciación y actualización varían de una empresa a otra en función de su monto, características y trato contable.

1.6.3 Personal Ocupado

- No es consistente debido a que puede variar de una empresa a otra por su giro.
- Existe la posibilidad de manipulación por incumplimiento de la Ley laboral y fiscal.

1.6.4 Ventas

- El impacto inflacionario varía en cada rama productiva por lo tanto los costos, precios e ingresos fluctúan en cada rama.
- Hay ramas que elaboran productos con precios de venta controlados, por lo tanto los ingresos pueden ser menores a los que no los tienen.
- Ofrece posibilidades de manipulación contable y evadir impuestos.

1.7 IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

Es importante mencionar que la composición de la planta productiva está representada por la micro y pequeña empresa, de acuerdo con los resultados obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática y Nacional Financiera. Esta investigación destaca el hecho de que en México, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa, representa el 98% y la cual aporta más del 50% de la mano de obra y el 43% del producto, el cual es equivalente a 11% del PIB.

Por otro lado de ese conjunto de empresas el 97% es micro, el 2.7% pequeñas y el 0.3% medianas. Asimismo el 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios, 11% al sector manufacturero y el 1% restante a la industria de la construcción.

El 61% de los establecimientos se ubica en el Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.

Los apoyos que se ofrecen a la micro y pequeña empresa, sobre todo en asistencia técnica, capacitación y asesoría, está muy relacionada con el nivel cultural y de preparación del empresario. Ya que el 38% de los empresarios encargados de pequeños negocios tienen un nivel de escolaridad bajo, en tanto que la pequeña y mediana empresa 56 y 63% respectivamente tienen estudios profesionales. El 62% de las micro y pequeñas empresas está integrado en sociedades familiares; en tanto que el 51% de las empresas medianas se organiza como sociedades sin integración familiar.

El 50% de los empresarios propietarios de este tipo de empresas basan la fijación de sus precios en el costo de las materias primas.

El 62% de las micro empresas y 50% de las pequeñas empresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas, en tanto que la mediana empresa destina 48% de sus utilidades a la compra de maquinaria y equipo.

Cerca del 72% de las microempresas tiene como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña y mediana empresa destina sus productos y servicios a otro tipo de clientela.

Cabe mencionar que sólo 23% de las microempresas y casi 50% de las pequeñas y medianas empresas solicitaron créditos a alguna institución de crédito.

En promedio, una microempresa emplea a nueve trabajadores, una pequeña ocupa a 34 trabajadores y una mediana a 131.

La Inversión promedio por establecimiento asciende a 10,000 nuevos pesos para la micro empresa; 54,000 nuevos pesos para la pequeña empresa y a 321,000 nuevos pesos para la mediana.

En México, de las micro y pequeñas empresas en este caso particular se hace referencia a las manufactureras, sólo el 10% es exportador, y los motivos que mencionan los empresarios son falta de información, complejidad de los trámites a seguir y la falta de financiamiento para ello pero nunca nunca aceptan que sea debido a la falta de competitividad para ingresar a los mercados externos.

Concluyendo el punto anterior podemos decir lo siguiente:

- México cuenta con un heterogéneo sector productivo.
- La gran mayoría de las empresas corresponden a la clasificación de las microempresas.
- Existe disposición entre los empresarios para la modernización.
- No sólo el factor económico es fundamental para salir del rezago, sino también la buena disposición para el trabajo en conjunto, dinámico, audaz y con visión a mejorar los procesos.
- Es indispensable establecer acciones que fomenten en la micro, pequeña y mediana empresa un proceso a la mejora continua.
- Las oportunidades que en la actualidad se ofrecen a los empresarios requieren de objetivos a largo plazo.

1.8 FORMAS LEGALES DE ESTABLECERSE

1.8.1 PERSONAS FISICAS

" La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte y que el mayor de edad (18 años cumplidos), tiene facultad para disponer libremente de su persona y de sus bienes salvo las limitaciones que establece la ley".1

1.- Cerón Murga, Antonio; Guía para la formación y el desarrollo de su negocio; Tomo 4 Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa; Nacional Financiera S.N.C. México 1992; Pág. 24

Podemos decir que cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede libremente establecerse como empresario, es decir crear su propio negocio.

En términos generales, podemos decir que la persona física cuenta con mayor libertad para establecer su negocio, que las personas morales o mejor conocidas como sociedades mercantiles, ya que al ser su mismo patrón, él sabe hasta donde puede comprometerse en el momento de realizar sus operaciones, sin embargo es importante señalar que las obligaciones fiscales deberán ser tratadas con especial cuidado.

Cabe señalar que cuando una persona física se adquiere obligaciones, su responsabilidad no es limitada, ya que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, debido a que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir dichas obligaciones.

1.8.2 PERSONAS MORALES

"Existen varias clases de personas morales: aquéllas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otro más contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los Códigos Civiles de las Entidades Federativas".2 (ver cuadro anexo no 2)

Requisitos legales para establecerse

Las sociedades se constituirán ante notario público y en la misma forma deberán constar sus modificaciones

- Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- El objeto de la sociedad
- Razón social o denominación
- Su duración
- Importe del Capital Social
- Expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en especie así como su valor atribuido, en caso de que el capital sea variable así se expresará.
- Domicilio de la sociedad
- La manera de la cual haya de administrarse la sociedad

- Nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad
- El importe del fondo de reserva
- Los casos en los cuales la sociedad hayan de disolverse anticipadamente
- Bases para practicar la liquidación de la sociedad y el método para la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la misma.

CUADRO 2 SOCIEDADES MERCANTILES

(PRINCIPALES CARACTERISTICAS CONFORME A REFORMAS DEL 11 DE JUNIO DE 1992)

NOMBRE	MINIMO			CONFORMACION DE OBLIGACIONES DE		TIPO DE ADMON. LEGAL
	ACCIONISTAS	CAPIT. SOCIAL	CAPITAL	LOS ACCIONISTAS		
Sociedad Anónima	Dos	\$50,000.00	Acciones	Unicamente el pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.	
Sociedad en Nombre Colectivo	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los Socios responden de manera subsidiaria ilimitada y solidaria - mente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.	
Sociedad en Comandita Simple	Uno o varios socios	Sin mínimos legales	Partes Sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que es - tan obligados única - mente al pago de sus aportaciones.	Los socios comanditarios no pueden ejercer la administración de la Sociedad.	
Sociedad de Responsabilidad Limitada	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes Sociales	Unicamente al pago de sus aportaciones	Uno o más gerentes, socios o extraños a la so - ciedad	
Sociedad en Comandita por Acciones	Uno o varios socios	Sin mínimos legales	Partes Sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que es - tan obligados única - mente al pago de sus aportaciones.	Los socios comanditarios no pueden ejercer la administración de la Sociedad.	

1.9 INFORMACION ESTADISTICA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO, SEGUN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA.

Este punto ofrece información estadística general, sobre los aspectos más importantes acerca de la actividad industrial del país.

En el siguiente cuadro se refleja el porcentaje que representa la industria por división de actividad económica en el año de 1994. Solo se presentan algunas de las 129 ramas más importantes:

CUADRO 3

**Industria por División de Actividad Económica 1994.
(Porcentajes)**

TIPO DE INDUSTRIA	PORCENTAJE
I Productos Alimenticios	19.0 %
II Textiles y prendas de vestir	15.8 %
III Industria de la madera	3.0 %
IV Papel, productos de papel	7.0 %
V Sustancia químicas	2.1 %
VI Productos mineros no metálicos	6.0 %
VII Industrias metálicas básicas	4.0 %
VIII Product. Met. Maq. y Equip.	2.2 %
IX Otras industrias	1.8 %

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las principales características del sector industrial nacional por estrato. (cuadro anexo no. 4).

CUADRO 4
PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
NACIONAL POR ESTRATO
 1970 - 1993

ESTRATO	UNIDADES PERSONAL		MILLONES DE NUEVOS PESOS		
	CENSADAS	OCUPADO	REMUNERAC. AL PERS. OCUPADO	PRODUCCION BRUTA TOTAL	VALOR DE LA PROD. INDUST.
Micro y Pequeña					
1970	122477	732552	11.00	57.00	53.00
1975	120779	708562	23.00	111.00	103.00
1980	131606	901164	76.00	376.00	375.00
1985	131929	1016224	795.00	5,078.00	4,671.00
1988	143620	1079336	5,072.00	39,232.00	35,941.00
1993	262685	1357926	15,481.00	123,575.00	115,209.00
Mediana					
1970	1796	283163	6.00	42.00	39.00
1975	1875	289307	14.00	90.00	83.00
1980	2481	389541	43.00	270.00	260.00
1985	3031	476198	459.00	3,440.00	3,188.00
1988	3133	491088	3,372.00	29,797.00	26,986.00
1993	3271	509036	12,224.00	77,304.00	70,546.00

FUENTE: INEGI Censos Económicos. "Censo Industrial". (varios años).

COMENTARIOS A LAS GRAFICAS

Gráfica No. 1 y 2 (Unidades Censadas)

En la gráfica No. 1 podemos apreciar como aumentó de 1970 a 1993 el número de unidades censadas para la micro y pequeña empresa considerablemente en aproximadamente un 140%.

Asimismo en la gráfica No. 2 podemos darnos cuenta que en la mediana empresa su crecimiento fué continuo en cada uno de los censos, notándose solo un ligero repunte entre los años 1975 a 1985. En los cuales se incrementaron casi en 1100 unidades censadas.

Gráfica No. 3 y 4 (Personal Ocupado)

En la gráfica No. 3 (micro y pequeña empresa) aumentó el número de personal ocupado de 1970 a 1993 en un 75%.

En la gráfica No. 4 (mediana empresa), aumentó el número de personal ocupado en la misma proporción que la micro y pequeña empresa, ya que solo varió en un 1%, es decir el incremento total para la mediana empresa fué de un 76%.

Gráfica No. 5 y 6 (Remuneraciones al personal ocupado)

En éstas dos gráficas podemos apreciar como ha incrementado en forma bastante considerable, las remuneraciones al personal ocupado; por ejemplo para la micro y pequeña empresa de ser casi nulas las remuneraciones en los años 1970, 1975 y 1980, a partir de 1985 empieza a crecer, hasta alcanzar los 5 millones de nuevos pesos para el año de 1988. Sin embargo para el año de 1993 estas remuneraciones se elevan hasta alcanzar los 16 millones de nuevos pesos.

En la mediana empresa se presenta una situación similar a la de la micro y pequeña empresa solo que para el año de 1988 sólo se alcanzaron 3 millones de nuevos pesos en remuneraciones, y para el año de 1993 se alcanzó un total de ingresos por remuneraciones al personal ocupado de 12 millones de nuevos pesos.

Gráfica No. 7 y 8 (Producción Bruta Total)

Durante los años 1970, 1975, 1980 y 1985 no hubo cambios considerables en la producción de la micro y pequeña empresa, es hasta el año de 1988 y 1993 cuando se

inicia un crecimiento, por ejemplo, para el año de 1988, el importe de la producción bruta total fué de 40 millones de nuevos pesos, y para el año de 1993 de 120 millones de nuevos pesos, como podemos apreciar el crecimiento más notable se presenta en el año de 1993.

El caso de la mediana empresa es similar, ya que para los años 1970, 1975, 1980, y 1985, no se presentan cambios notables, sin embargo para el año de 1988 el importe de la producción bruta total se eleva a 30 millones de nuevos pesos y para el año de 1993 se incrementa a 72 millones de nuevos pesos.

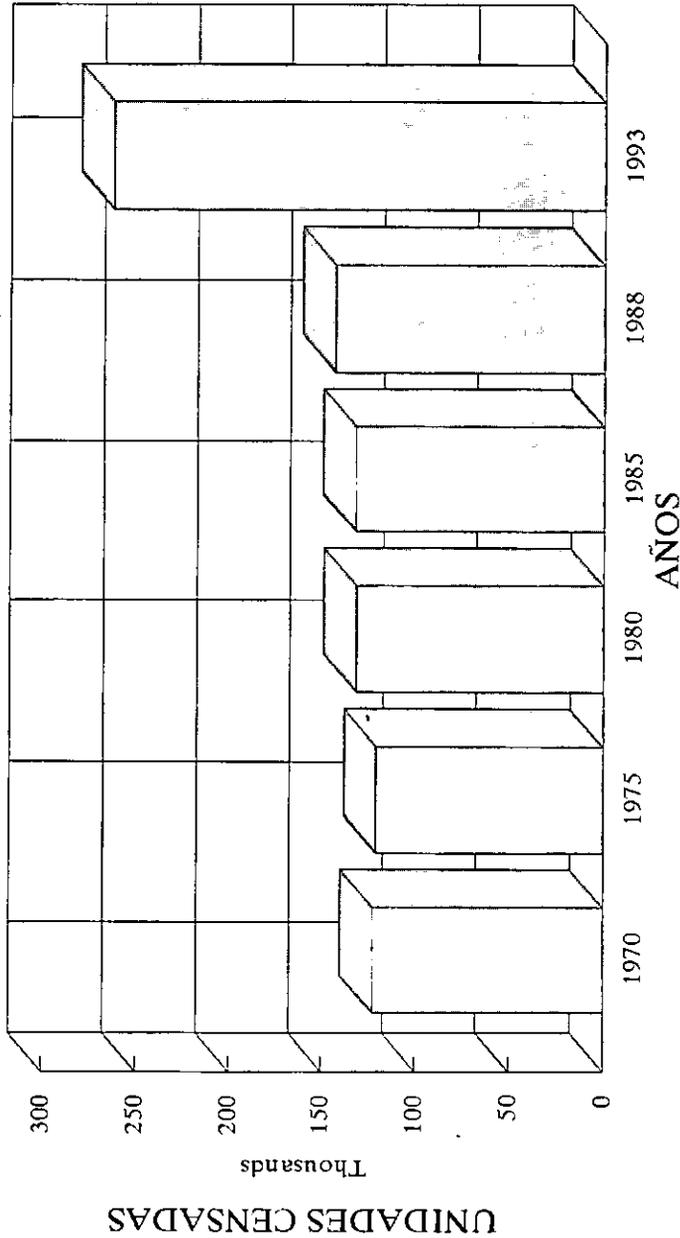
Gráfica No. 9 y 10 (Valor de la Producción Industrial)

El valor de la producción industrial para la micro pequeña y mediana empresa es casi similar en los años 1970, 1975, 1980 y 1985, ya que no existen cambios considerables en el valor de la producción; sin embargo para la micro y pequeña empresa en el año de 1988 crece a 38 millones de nuevos pesos el valor de la producción, y para el año de 1993 se eleva a 118 millones de nuevos pesos.

Para la mediana empresa en el año de 1988 el valor de la producción industrial asciende a 23 millones de nuevos pesos, y para el año de 1993 se eleva el valor de la producción a 67 millones de nuevos pesos.

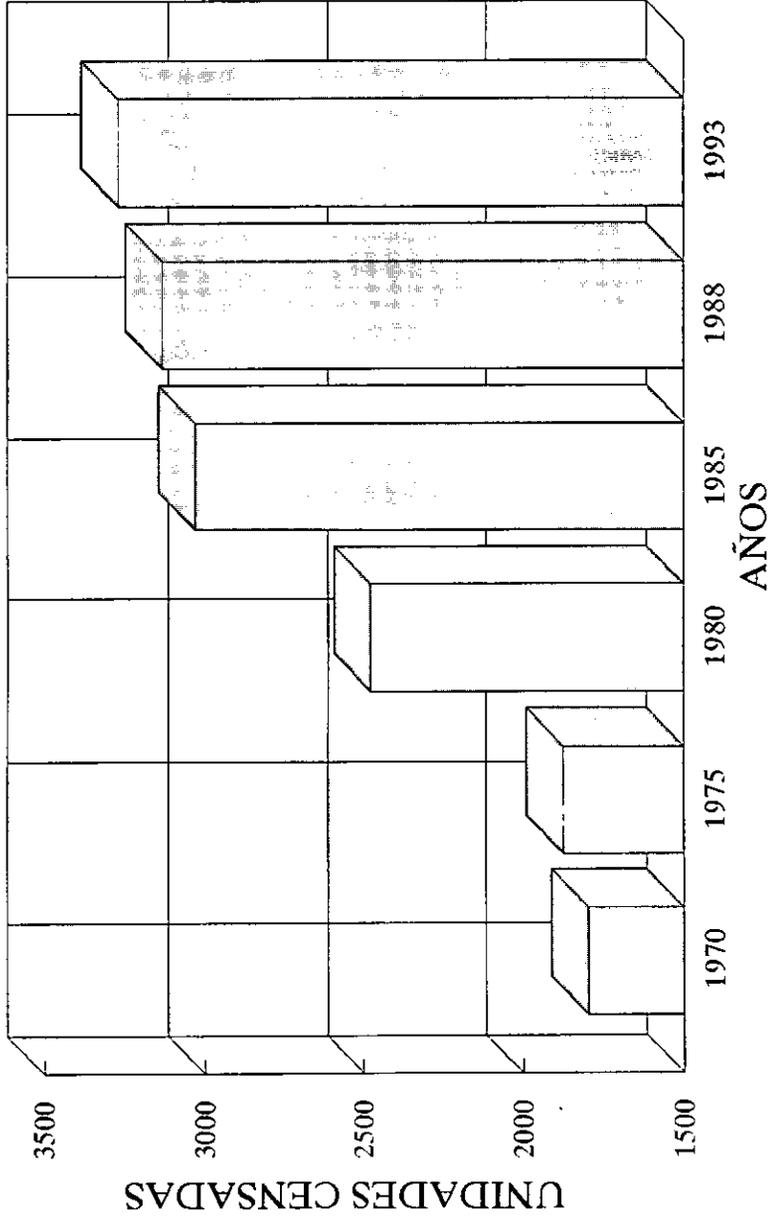
GRAFICA NO. 1

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (NUMERO DE UNIDADES)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos "Censo Industrial", varios años.

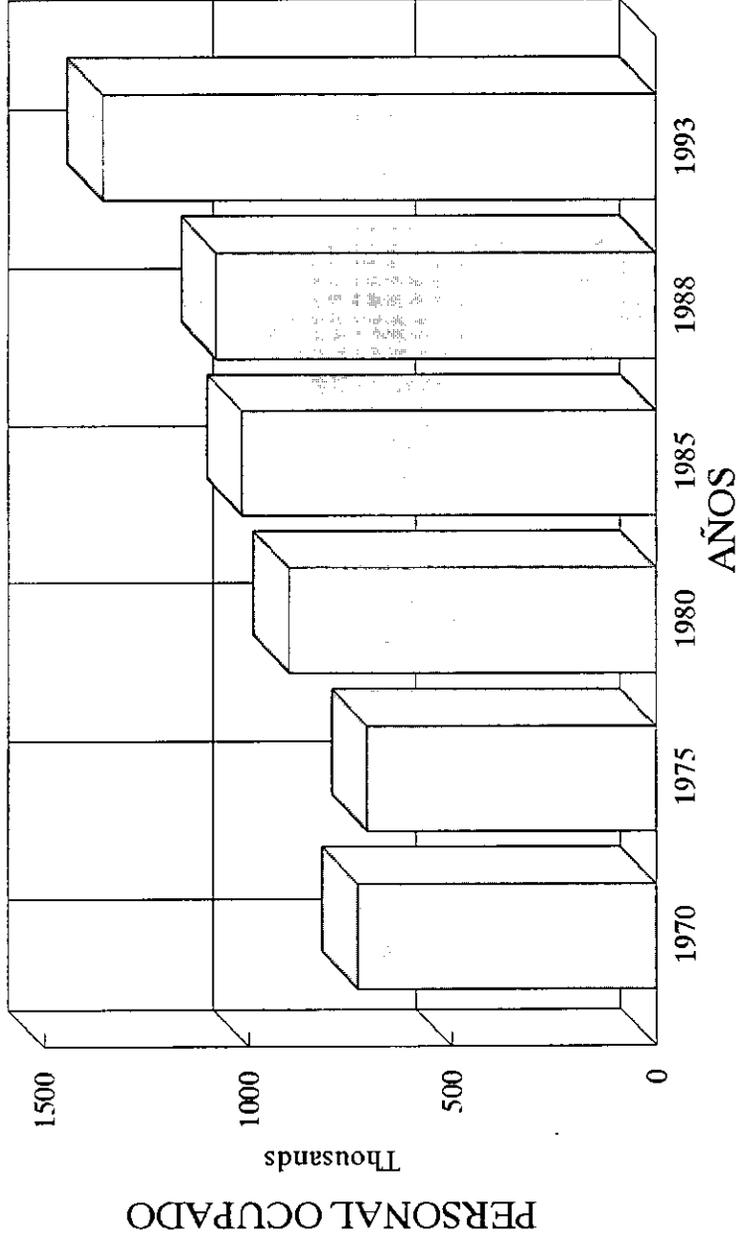
MEDIANA EMPRESA (NUMERO DE UNIDADES)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial" (varios años)

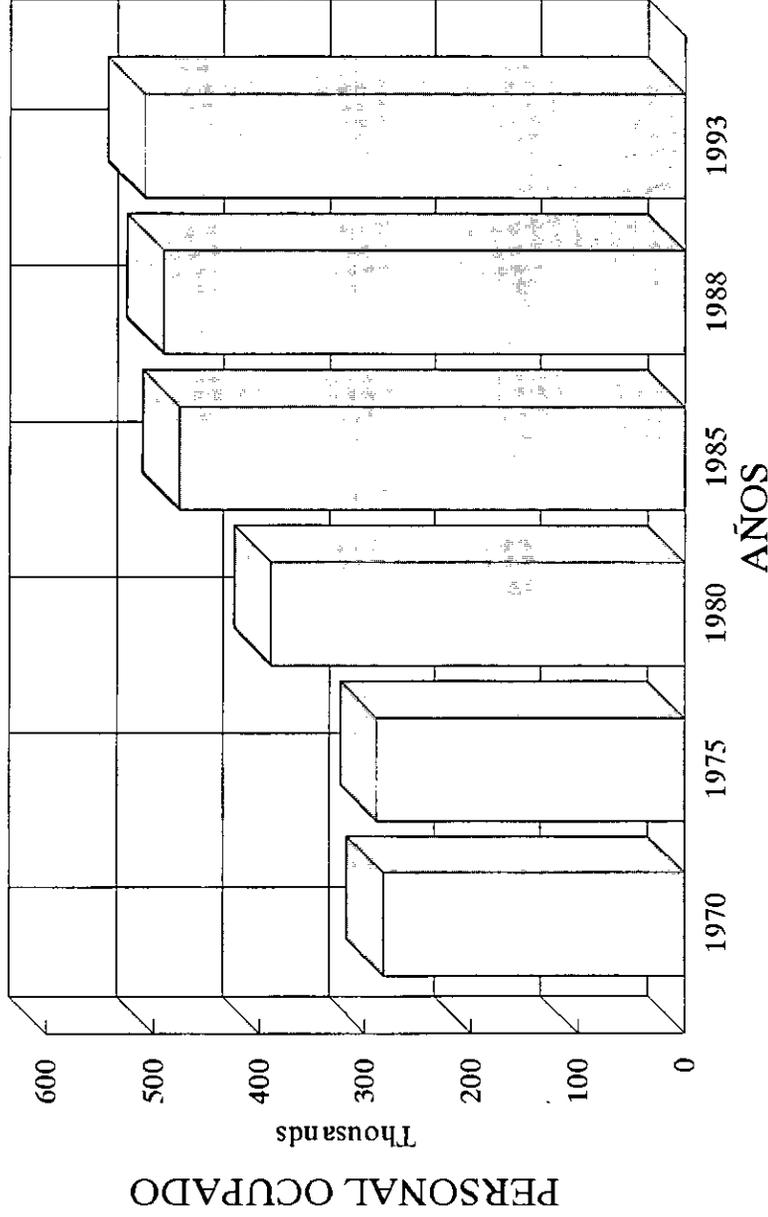
GRAFICA NO.3

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial" (varios años).

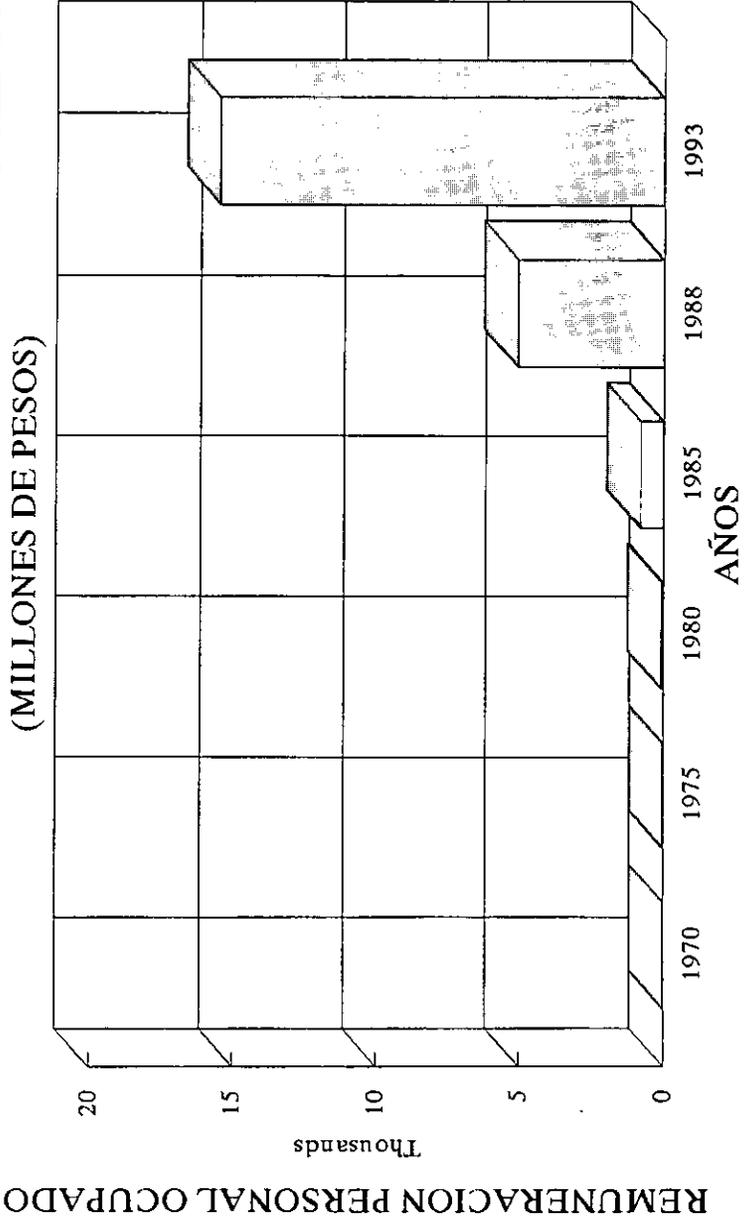
MEDIANA EMPRESA (NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial". (varios años)

GRAFICA 5

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MILLONES DE PESOS)

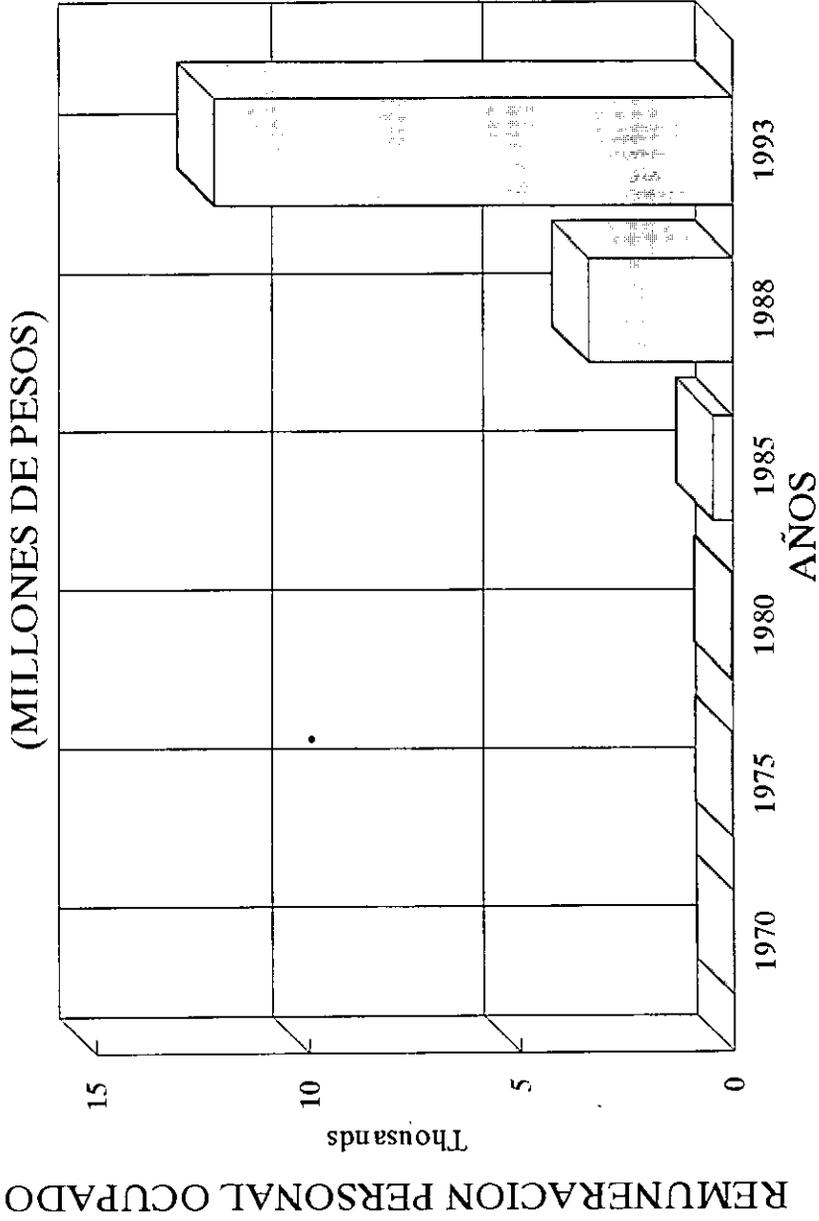


FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial" (varios años)

GRAFICA 6

MEDIANA EMPRESA

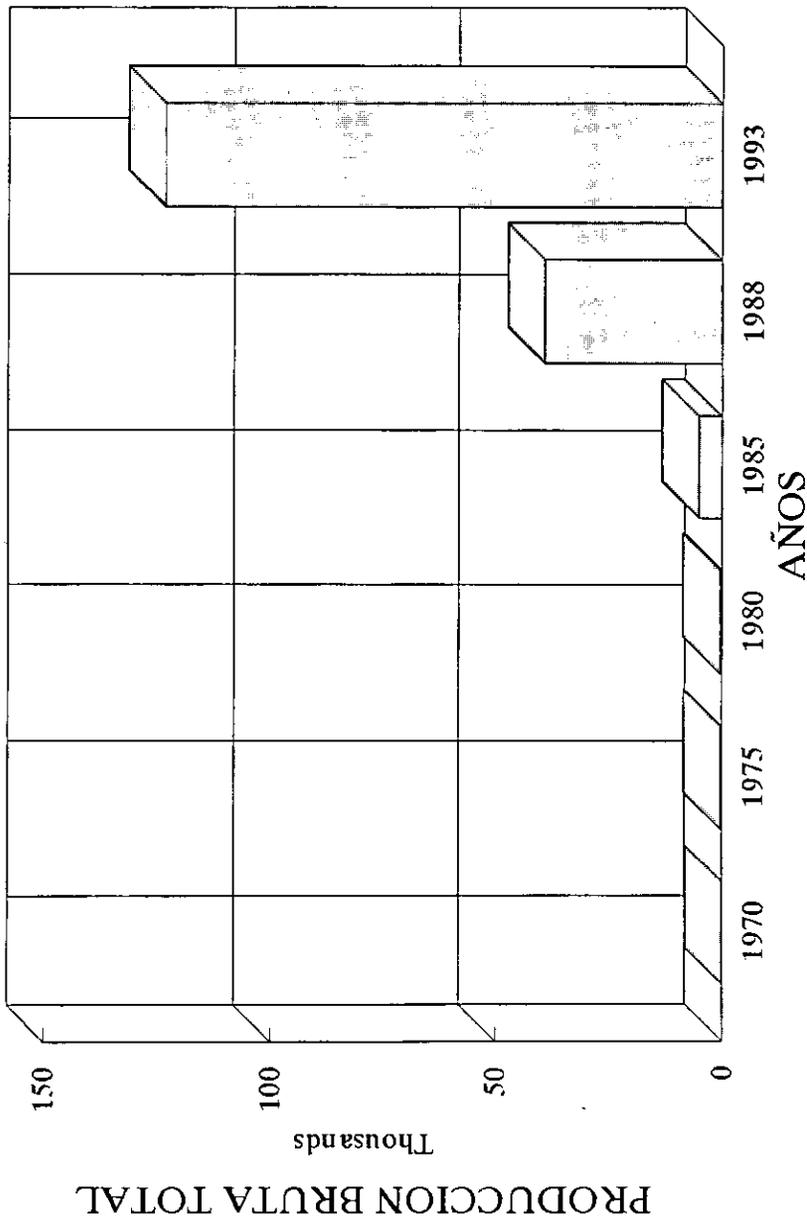
(MILLONES DE PESOS)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial". (varios años)

GRAFICA 7

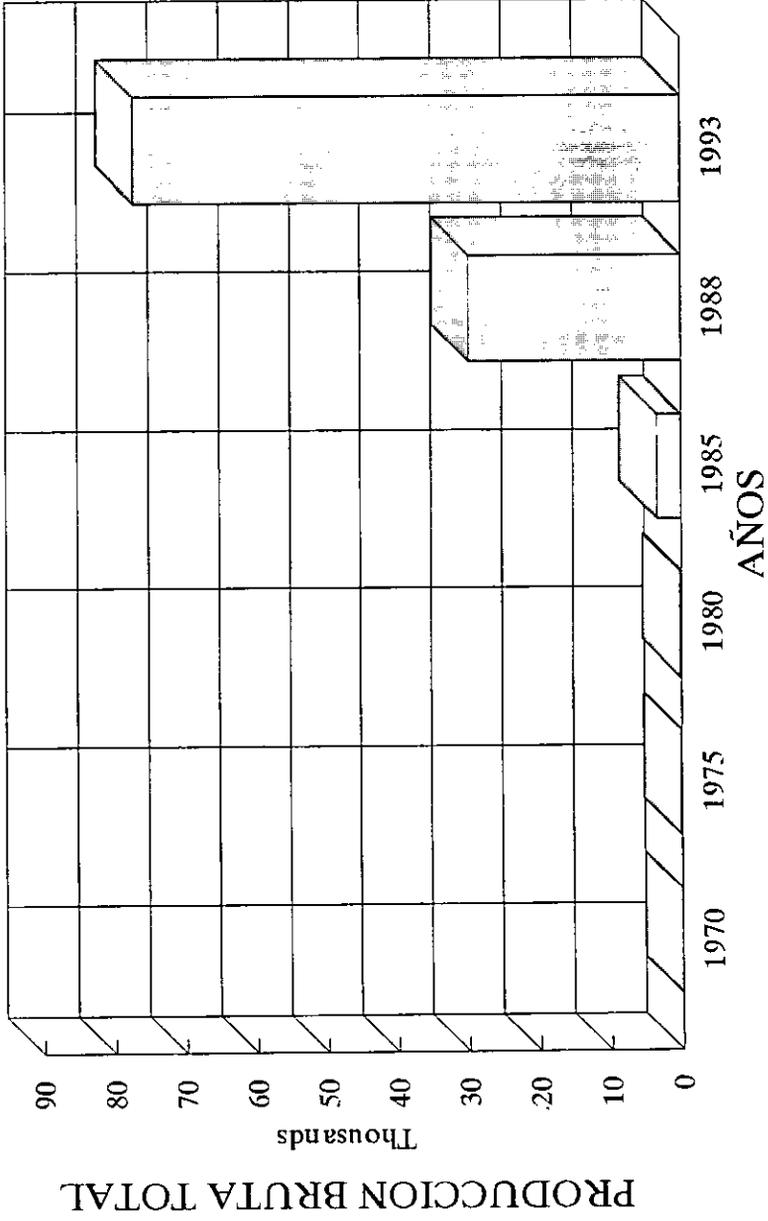
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MILLONES DE PESOS)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial". (varios años)

GRAFICA 8

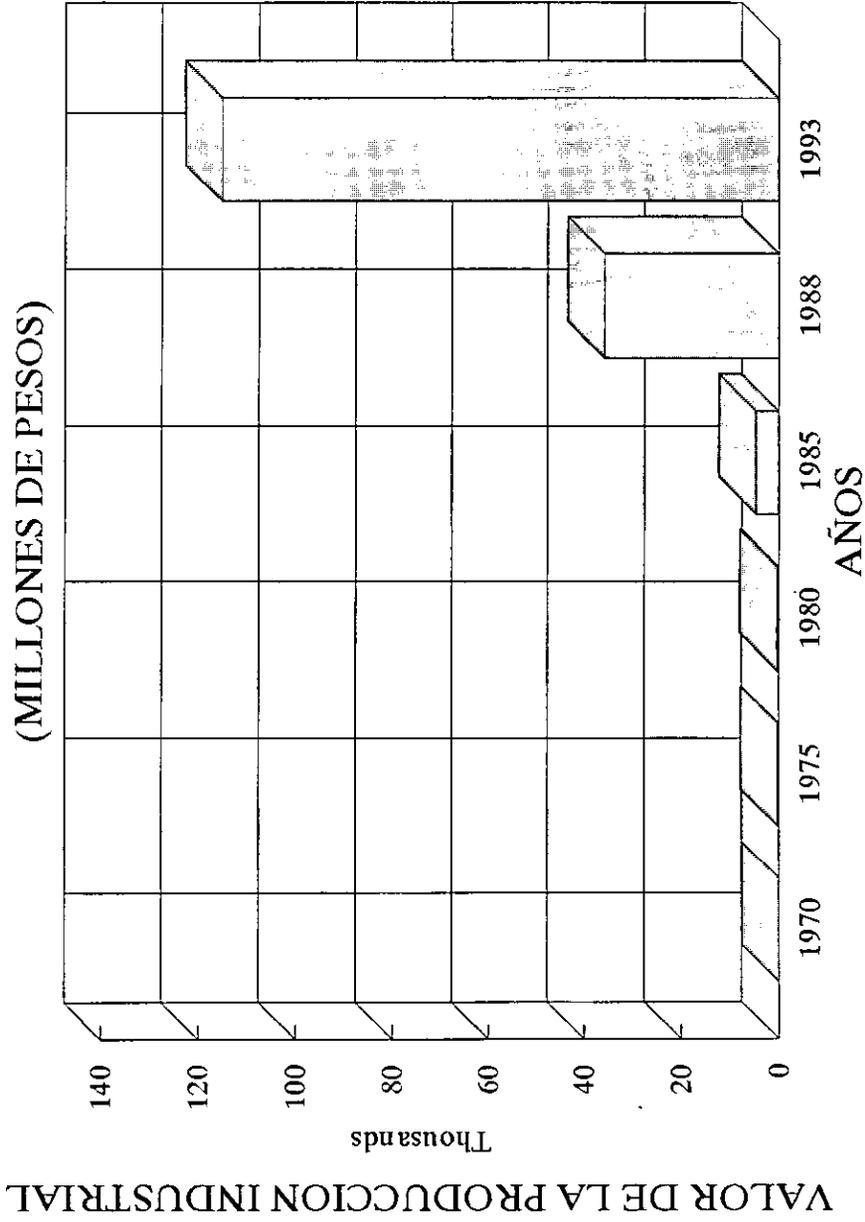
MEDIANA EMPRESA (MILLONES DE PESOS)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial". (varios años)

GRAFICA 9

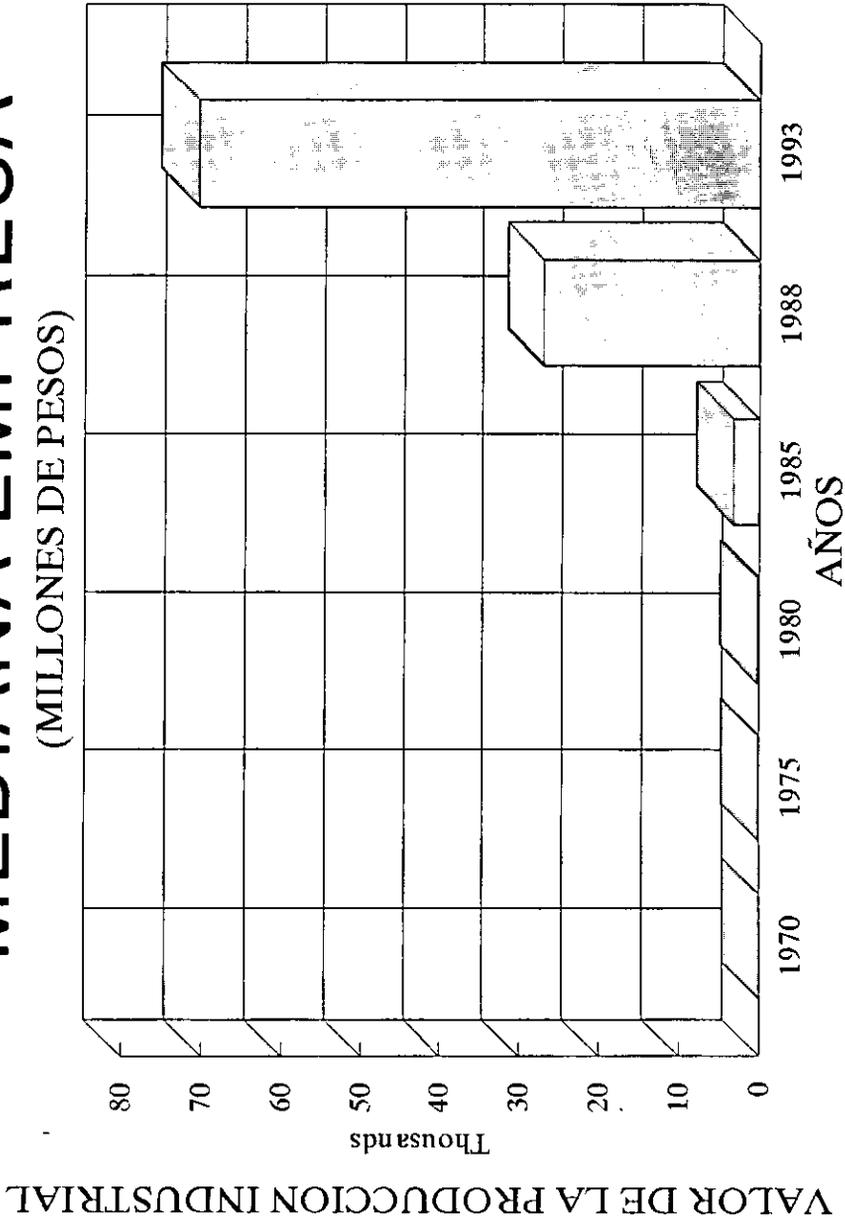
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MILLONES DE PESOS)



FUENTE: INEGI. Censos Económicos "Censos Industrial". (varios años)

GRAFICA 10

MEDIANA EMPRESA



FUENTE: INEGI. Censos Económicos. "Censo Industrial" (varios años)

C A P I T U L O I I

DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMATICA INTERNA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En la actualidad se inician en todas partes del país, cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil formación y subsistencia; por lo cual muchos de ellos, sucumben debido a la multitud de problemas con los que se encuentran, por mencionar algunos, la falta de capacidad técnica, administrativa y operacional para resolverlos.

2.1 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.

2.1.1 Deficiencias en el control interno.

Como es sabido, el Control Interno comprende el plan de organización, métodos y procedimientos con el fin de el fin de salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera; así como promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas preestablecidas por la administración.

Sin embargo el control interno como tal, es difícil de encontrar en empresas de pequeño y mediano tamaño y esto origina deterioro en la presentación de la información financiera, base para la toma de decisiones y para el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Algunos de estos problemas, se encuentran en áreas clave de la empresa como son el área de finanzas, inventarios, crédito y cobranza, ventas, compras, administración de personal y sistemas, entre otras.

1.- Tesorería

La función de tesorería dentro de cualquier empresa, es de los aspectos más delicados y riesgosos, debido a su inmediata disponibilidad de efectivo, ya sea en caja, bancos o inversiones en valores realizables en efectivo.

Por lo anterior, es común que en las micro, pequeñas y medianas empresas se carezca de personas de absoluta confianza para el manejo de fondos y procedimientos de autorización que controlen el efectivo, lo que ocasiona constantes fraudes de diversas magnitudes.

2.- Crédito y cobranzas

En esta área es común que los clientes a crédito de la empresa sea amigos o conocidos del dueño, sin capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones de pago, por lo que con frecuencia se convierten en morosos o simplemente desaparecen, dejando a la empresa en condiciones difíciles y que al irse acumulando este tipo de situaciones pueden ocasionar su quiebra.

Asímismo existen condiciones de mercado que obligan a la empresa a otorgar créditos a sus clientes a plazos mayores a los que ellos tienen para liquidar sus obligaciones con proveedores; lo que obliga a la empresa a operar con capital de trabajo negativo, originando problemas de diversa índole.

3.- Compras

El área de compras presenta un riesgo muy alto en cualquier empresa que no cuente con controles suficientes y una supervisión correcta, ya que es común que el personal de los departamentos de compras se incline por hacer pedidos a negocios de familiares y amigos, aunque éstos ofrezcan precios y condiciones menos convenientes que otros del mismo giro, e inclusive en ocasiones se adquieren productos en exceso o insuficientes o en su defecto, productos no necesarios para la operación de la sociedad. Lo anterior tiene como consecuencia un detrimento en la rentabilidad de la empresa.

4.- Producción

En el área de producción existen deficiencias, principalmente en el manejo de la mercancía, debido a la inexistencia de controles internos, que permiten la fácil sustracción de los materiales.

El control de inventarios en una pequeña o mediana empresa es fundamental para el buen funcionamiento de la misma, ya que el excesivo nivel de inventarios puede generar costos de almacenamiento innecesario; por el contrario un inventario insuficiente puede generar un pobre abastecimiento a sus clientes, un mal servicio y en consecuencia pérdida del cliente.

Es común que los inventarios insuficientes existan en este tipo de empresas, debido a su falta de recursos y su limitado acceso a financiamientos.

5.- Ventas

El riesgo más frecuente en las ventas radica en las ventas de mostrador que realizan los empleados y que no son facturadas, teniendo como consecuencia desvío de fondos y un riesgo fiscal al no acumular los ingresos por esas ventas a la base gravable de impuestos.

2.1.2 Problemas presentados en la dirección general

1.- Inexperiencia

El dinámico mundo de los negocios obliga a los administradores de la micro, pequeña y mediana empresa a estar alertas a las transformaciones que continuamente se presentan. Estas deberán ser advertidas con oportunidad y aplicadas a la brevedad; ya que de no ser así traería problemas a la empresa.

Con frecuencia, el administrador carece de experiencia en el área que por primera vez se incursiona. Es común que tenga experiencia en otras áreas, pero también es probable que ignore los problemas específicos de la nueva rama en la que ingresa.

La total falta de experiencia en la gerencia o dirección es la principal causa de un gran número de fracasos empresariales. Si no existe la capacitación adecuada de la persona que maneja la empresa, es difícil garantizar el éxito de la misma.

2.- Incompetencia del administrador

Uno de los mayores obstáculos que puede tener la pequeña empresa para prosperar, es un administrador incompetente. La causa principal de todas las quiebras empresariales, pueden atribuirse a una mala administración; debido a que muchos de los dueños de estas empresas que apenas se inician carecen de preparación técnica o profesional suficiente, tienden a manejar su negocio de manera empírica, llevándolo al fracaso.

3.- Individualismo

El empresario joven, que inicia una empresa y que cree que es perfecto y conocedor del mundo de los negocios, origina que no acepte consejos y sugerencias ya que todas las decisiones las quiere tomar individualmente, ocasionando errores, lo que a su vez origina incompetencia.

4.- Exceso de trabajo

Generalmente en la micro, pequeña y mediana empresa el o los propietarios de la misma suelen ser los directores y por lo mismo los que asumen todos los problemas.

Asimismo una empresa que inicia sus operaciones necesita una sobreatención por parte de los propietarios, así como ajustarse al horario de la clientela. Todo esto ocasiona una gran cantidad de trabajo para los socios, lo que provoca que nunca puedan tomar vacaciones, ni faltar en caso de enfermedades. El cansancio de los propietarios los lleva a la pérdida de la creatividad, falta de motivación al personal y pérdida de interés por el negocio.

5.- Fracaso y cierre de las empresas

Existen varias causas por las que el propietario descuida una empresa o la abandona; dentro de las principales causas podemos mencionar, el decremento en la rentabilidad; ya que cuando un negocio empieza a perder productividad pierde simultáneamente el interés para el dueño, así como la debilidad competitiva de la empresa, cargas fiscales y financieras, Excesiva rotación de personal etcétera lo que origina el cierre de la empresa.

2.2 PROBLEMAS DE PRODUCCION

En general las pequeñas y medianas empresas cuentan con un gran retraso en su infraestructura productiva, por lo que se dificulta su integración al nuevo sistema productivo; por lo tanto se deberá tener la autodeterminación para detectar los requerimientos tecnológicos.

2.2.1 Limitada capacidad para determinar las necesidades tecnológicas

Significa tener capacidad para detectar los requerimientos tecnológicos en función de las oportunidades y necesidades que surgen dentro de la empresa, así como saber seleccionar, negociar y adaptar la tecnología implantada.

En forma amplia la tecnología se define como el conjunto organizado de conocimientos aplicados para alcanzar un objetivo determinado, generalmente el de producir y distribuir un bien o servicio. En términos más específicos se entiende por tecnología al conjunto de procesos, herramientas, métodos y equipo que se utiliza para la producción de bienes y servicios.

Otras de las peculiaridades de los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa es el no haber sabido valorar debidamente la importancia de las necesidades tecnológicas, para elevar el nivel de competitividad de las empresas. Lo anterior se debe a razones diversas tales como:

- Política proteccionista hacia la industria nacional
- Cultura gerencial
- Carencia de personal especializado
- Falta de preparación de los técnicos, ingenieros

- y administradores de sus empresas
- Inexistencia de una infraestructura adecuada para el desarrollo de tecnologías
 - Equipo obsoleto
 - Falta de acceso a laboratorios de prueba
 - Escasez de capital.

Las pequeñas y medianas empresas recurren a fuentes de tecnología extranjera, no sólo para adquirir los conocimientos básicos o para el diseño e instalación de plantas; sino también para resolver sus problemas.

Además, parte de la tecnología adquirida no siempre es la más moderna y apropiada y puede ser de producción nacional.

Según encuesta realizada en el año de 1984 por la UNAM, acerca de la maquinaria y equipo se obtuvieron los siguientes porcentajes:

Micro empresa

- El 37% de la maquinaria y equipo utilizado en la micro empresa procedía de fabricación extranjera
- El 47% de fabricación nacional
- El 16% es producido por la propia empresa

Pequeña empresa

- El 47% proviene del extranjero
- El 38% de producción nacional
- El 15% es producido por la propia empresa

Mediana empresa

- El 59% proviene del extranjero
- El 29% de fabricación nacional
- El 12% es producido por la propia empresa

Con base en la encuesta realizada en el año de 1991 por NAFIN en las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara se estimó que en los años (1989, 1990 y 1991) el 67% de las empresas pequeñas y medianas, adquirieron maquinaria importada, lo cual representó un promedio del 68% de sus compras totales por este concepto.

2.2.2 Rezago tecnológico y carencia de maquinaria y equipo adecuados

La carencia de maquinaria y equipo adecuado es una limitante para alcanzar la producción y calidad deseada en los productos. El no renovar la maquinaria y equipo cuando se requiere, hace que la posición competitiva de la empresa se vuelva más vulnerable por las siguientes razones:

- El costo de los productos aumenta en relación a aquéllos que ofrece la competencia.
- El costo de mantenimiento se eleva e incluso algunas máquinas deben retirarse de la línea de producción por carencia de refacciones.
- El cumplimiento de los programas de producción se ve afectado por las fallas de la maquinaria y equipo.
- La calidad de los productos se reduce por los permanentes desajustes del equipo.
- Las mermas se incrementan considerablemente.
- La productividad de los obreros disminuye por las condiciones de la maquinaria y equipo, así como por tiempos muertos.
- Los riesgos de accidentes también aumentan por el estado de la maquinaria y equipo.

Sin embargo, el problema de la maquinaria y equipo obsoleto no se percibe con la misma intensidad en cada una de las diferentes clasificaciones de la empresa; por ejemplo en encuesta realizada en el año de 1987 por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y la COPARMEX, estimó que la falta de maquinaria y equipo adecuado constituyó uno de los 15 problemas más citados por los empresarios.

En la microempresa ocupa el lugar Num. 7, en la pequeña empresa el Num. 11 y en la mediana el Num. 15.

El que este problema se perciba con mayor intensidad en las empresas más pequeñas, se debe a las limitaciones financieras que impiden un mejor mantenimiento y renovación de la maquinaria y equipo.

CUADRO 5
Problemas de producción más frecuentes en microempresas
del Distrito Federal, 1987

Problema	%
Fallas y descomposturas	47.9
Baja productividad	16.4
Falta de calidad	15.1
Carencia de equipo	9.6
Carencia de refacciones	4.1
Falta de programación	4.1
Equipo ocioso	2.8
T o t a l	100.0

Fuente: ITESM -COPARMEX, "Investigación sobre la microempresa en el D.F.", México, 1987.

2.2.3 Restringido empleo de la asistencia técnica externa por parte de los empresarios.

Dentro de los 15 problemas más importantes citados por los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa en la encuesta 1987, se incluye el de la falta de asistencia técnica. Sin embargo este problema no es tomado en consideración por los empresarios, como un obstáculo importante para la operación normal y desarrollo de sus negocios.

Dentro de la clasificación en la microempresa ocupa el lugar Num. 14 y dentro de la pequeña empresa ocupa el lugar Num. 15.

Según la encuesta realizada en el año 1984, solo 4 % de las microempresas solicitó asistencia técnica a los organismos oficiales encargados de proporcionarla; 6 % de las industrias pequeñas y 8 % de las medianas y grandes.

Las causas principales por las cuales estas empresas no solicitaron asistencia técnica fueron:

- 48 % por no necesitarla

- 41 % por desconocimiento sobre su existencia y tipo de asistencia proporcionada, así como la forma de solicitarla
- 5 % por ser lentos los trámites burocráticos
- 1 % por la lejanía del organismo
- 5 % por otras causas.

Según la encuesta realizada en el año de 1992 por Nacional Financiera sólo 16.8 % de las microempresas, 57.4 % de las pequeñas y 63.5 % de las medianas han utilizado los servicios de la asistencia técnica.

En cuanto a este concepto se destacan en primer lugar los servicios proporcionados por los profesionales y técnicos especializados, en segundo lugar las cámaras, seguidas por los despachos contables y bufetes de consultoría.

Debido a los datos anteriores se puede observar una tendencia a utilizar los servicios de asistencia técnica externa en la medida en que los establecimientos crecen.

Probablemente esto se debe a los diferentes niveles educativos de capacitación y cultura organizacional de los empresarios.

2.2.4 Mala calidad de la producción

El rezago en la tecnología, la falta de control de calidad y la incompetencia de los directivos del área de producción da como resultado un producto terminado con defectos que acortan la vida del mismo y que no cumplen con las expectativas de los clientes; en México no se ha cuidado el aspecto de calidad y competencia de los productos.

2.3 PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION

Para las empresas pequeñas y medianas un bajo volumen de ventas significa uno de los más graves problemas, ya que sus ingresos provienen directamente de sus ventas.

El bajo volumen en las ventas se debe principalmente a diversos factores, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

2.3.1 Debilidad competitiva

Un gran número de quiebras en la micro pequeña y mediana empresa, se debe a que los administradores no pueden hacer frente a la competencia, que entre otras cosas presenta costos menores, grandes campañas publicitarias, calidad insuperable y servicio casi perfecto. El administrador al enfrentar estos problemas competitivos, suele enfocarse a bajar los precios reduciendo calidad, productividad y servicio; lo anterior actúa en perjuicio de la empresa ya que origina pérdida de clientes y por consiguiente reducción en los ingresos de la misma.

2.3.2 Mercadotecnia inefectiva

Podemos decir que la falta de recursos en este tipo de empresas, no le permite desarrollar planes de mercadotecnia efectivos que impulsen sus productos y por consiguiente crecimiento y competitividad de la empresa.

Adicionalmente, la falta de una verdadera competencia origina que no sean indispensables planes ambiciosos de mercado, por lo que no existen campañas de publicidad que permitan garantizar el éxito del producto, limitándose a austeros paquetes promocionales.

Estos gastos por concepto de mercadotecnia suelen representar gastos en apariencia improductivos para los empresarios, pero a la larga otorgan mayores beneficios económicos para los mismos.

2.3.3 Servicios deficientes

Uno de los problemas más frecuentes de la micro, pequeña y mediana empresa proviene de la deficiente calidad en el servicio, ya que esto provoca la pérdida de grandes clientes potenciales.

Otro problema en este tipo de empresas pequeñas y medianas consiste en que la falta de recursos y la desorganización origine la ausencia de manuales de políticas y procedimientos en donde se haga énfasis, la importancia de dar un excelente servicio al cliente. Adicionalmente no se cuenta con el personal calificado para atender al cliente con eficiencia y calidad.

Todos los factores anteriormente mencionados, convierten a las pequeñas y medianas empresas en compañías vulnerables a la entrada de empresas grandes tanto nacionales como extranjeras.

2.3.4 Fuerza de ventas limitada

La fuerza de ventas de tamaño reducido o con personal de baja calidad es frecuente en este tipo de empresas. Esta limitación en tamaño y calidad originada por la falta de recursos así como la falta de visión de los empresarios y aunado el desinterés por parte del personal, resta competitividad a las empresas.

2.3.5 Poco o nulo conocimiento y experiencia en comercio internacional

Una de las alternativas de la micro, pequeña y mediana empresa para ampliar sus mercados es la exportación, esencialmente con aquéllos países con los cuales México a formalizado acuerdos y tratados comerciales.

Sin embargo, parece ser que esta solución presenta serias dificultades, no solamente por su falta de competitividad sino además, por su inexperiencia o muy limitada experiencia en comercio exterior.

Según datos, realizados en la encuesta de 1984 un 96.6 % de las microempresas no había exportado, un 90.3 % de las pequeñas, 73.8 % de las medianas y 63 % de las grandes.

En la micro, pequeña y mediana empresa las causas que impedían a los empresarios exportar eran las siguientes :

- Falta de competitividad en calidad y precio.
- Problemas de financiamiento para exportar.

- Trámites burocráticos y desconocimiento de los mecanismos para exportar.
- Insuficiente capacidad productiva.
- Alto proteccionismo.
- Formas utilizadas en el exterior para comercializar y falta de interés.

De la encuesta realizada en el año de 1991 por Nacional Financiera se destaca que en 1990, sólo el 28% de las empresas pequeñas y medianas habían realizado exportaciones de sus productos al exterior.

De las empresas que no exportaron se destacan las siguientes razones:

- Falta de información para exportar
- Tipo de producto inadecuado para exportar, innecesario por amplia demanda interna
- Falta de capacidad de producción
- Baja calidad para exportar

2.4 PROBLEMATICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las razones de creación de nuevas empresas dentro de la clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa son variables y pueden presentar diferencias en función de la clasificación de que se trate.

" Por otra parte, el porcentaje de negocios de nueva creación iniciados por personas sin la debida preparación y experiencia en el manejo de empresas es alto, debido en buena parte, a su nivel de escolaridad y a ocupaciones anteriores como las de empleado (agentes de ventas, técnico, empleado administrativo, supervisor, etcétera), y que a diferencia de un empresario, proporciona una visión parcial de los requerimientos de un negocio". 3

3.- García de León Campero Salvador; La Micro, Pequeña y Mediana empresa en México y los retos de la competitividad, Editorial Diana; Edición Octubre 1993; Pág. 158.

2.4.1 Falta de una sólida preparación empresarial y bajo nivel de escolaridad de los dueños de la empresa.

En encuesta realizada en 1991 por Nacional Financiera, se obtuvieron los siguientes datos de los empresarios entrevistados, acerca de su ocupación anterior.

- Sólo el 37%, se había desempeñado como empresario, comerciante o negociante.
- El 39% como empleado
- El 4% como obrero
- El 2% como agricultor o pescador
- El 18% restante, correspondió a otras ocupaciones.

Asimismo los datos obtenidos sobre el nivel educativo de los empresarios de pequeñas y medianas empresas dieron como resultado:

- El 2% no contaba con educación formal
- El 9% tenía estudios de primaria
- El 8% tenía estudios de secundaria
- El 25% contaba con estudios de nivel medio superior (preparatoria y técnica vocacional)
- El 56% había recibido educación universitaria (47% nivel licenciatura y 9% estudios de posgrado).

Es decir que la educación del 44% de los empresarios no rebasaba el nivel de bachillerato. Cabe aclarar que el importante porcentaje de empresarios con educación universitaria pudiera tener su origen en la integración de las empresas encuestadas, ya que de éstas el 60% eran grandes empresas exportadoras y transnacionales y el 40% restante a negocios locales.

Asimismo en la encuesta realizada por Nacional Financiera y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en el año de 1992 se obtuvieron los siguientes datos:

- En la microempresa 79.2% de los empresarios no rebasaba el nivel de bachillerato
- En la pequeña empresa un 20.4%
- En la mediana empresa 15%

Es decir que la clasificación de pequeña y mediana empresa cuenta con un porcentaje mayor de empresarios con estudios a nivel licenciatura, completos e incompletos y un número poco relevante con estudios de posgrado.

Por consiguiente, podemos observar que en promedio a mayor tamaño de los establecimientos, mayor nivel de escolaridad de las empresas y además, que la situación de las microempresas en tal sentido es grave.

Es común en el medio empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa no apoyarse en la capacitación para asimilar los conocimientos y habilidades requeridas para manejar su negocio.

" Una vez constituida la empresa, la falta de un adecuado nivel educativo y de una sólida y actualizada formación empresarial se convierte en uno de los factores restrictivos de la buena marcha del negocio". 4

En el caso de la limitada capacidad gerencial de las empresas familiares (microempresas), su existencia se debe no solo a factores de tipo cultural y sociológico, sino que también cubre sus necesidades objetivas.

Sus vínculos emocionales con la empresa funcionan como fuerza motivadora y hacen que participen con una dedicación que en muchos casos puede ayudarla a salir de las frecuentes crisis que enfrenta.

Sin embargo, este tipo de empresas muestran varios puntos débiles, entre ellos dos que pueden limitar su desenvolvimiento:

- Insuficiente Capital
- Falta de capacidad gerencial

Generalmente las empresas familiares o microempresas son de dimensiones modestas, y ante entornos cambiantes, dinámicos y con nuevas oportunidades o con mayor competencia, la modernización y el crecimiento pueden volverse requisitos indispensables para el aprovechamiento de nuevos mercados o para su supervivencia.

La presencia de una falta de capacidad gerencial en un buen número de empresas familiares se deriva de la política habitual de delegar el control y los puestos clave (en los consejos y puestos ejecutivos), a parientes, mismo que no siempre cuentan con la preparación necesaria para manejar los asuntos que le son atribuidos. Esta política se justifica en los términos de lo arriba citado, ya que se prefiere tener en los puestos directivos personas de plena confianza que gente hábil profesionalmente, pero en la cual no se puede confiar.

También surgen problemas con los parientes ineficientes por las dificultades de despedirlos como normalmente se haría en una empresa con malos gerentes o empleados. Esta situación repercute nocivamente en el ánimo del personal especialmente de los técnicos y profesionales que pueden estar mejor capacitados para desempeñar puestos que nunca podrán alcanzar. Cuando todo esto sucede, la dirección ejercida por los dueños sobre sus negocios llega a ser sinónimo de administración deficiente y fuente generadora de conflictos familiares.

CUADRO 6
Causas de quiebra de pequeñas empresas en México

CAUSA	IMPORTANCIA RELATIVA
Conflictos familiares	17.0 %
Mala administración	16.0 %
Ausencia de liderazgo	14.0 %
Inadaptación a los cambios	11.0 %
Falta de objetivos claros	10.0 %
Falta de capacitación	10.0 %
Ausencia de planeación	9.0 %
Falta de actualización del empresario	9.0 %
Ignorancia de la problemática del país	4.0 %
T O T A L	100.0 %

Fuente: Ibarra, D. Los primeros pasos del mundo empresarial, Noriega - Limusa, México, 1991.

2.4.2 Bajo nivel de escolaridad y calificación de los trabajadores.

Una de las características primordiales de la micro, pequeña y mediana empresa es el no contar con el personal debidamente capacitado. En la encuesta realizada por la Universidad Nacional Autónoma de México y por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en el año de 1992, se desprende que en promedio:

Pequeña y Mediana empresa.

- En el 63% de las pequeñas y medianas empresas encuestadas el 56% de los trabajadores contaba únicamente con estudios de primaria.
- El 64% de las empresas no tenía empleados con educación universitaria
- Y el 96% de las empresas no contaba con personal que hubiera realizado estudios de posgrado.

Es de esperarse que en la microempresa la problemática del nivel de preparación de los trabajadores sea aún más seria en comparación con la pequeña y mediana empresa.

2.4.3 Actitudes poco favorables de empresarios y trabajadores hacia la capacitación.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

Asimismo los empresarios justifican el hecho de no proporcionar la debida capacitación y adiestramiento a sus empleados manifestando en orden de importancia los siguientes motivos:

- 1.- Falta de interés de los trabajadores
- 2.- Carencia de recursos económicos
- 3.- El no contar con un local adecuado
- 4.- Falta de instructores y tiempo de los trabajadores.

En la encuesta realizada por NAFIN - INEGI, en 1992, se detectó que no se había dado capacitación en:

- 83.5% en microempresas
- 37.7% en las pequeñas empresas
- Y en 31.9% de las empresas medianas

Otro aspecto importante es en relación con las instituciones que otorgan la capacitación en la micro, pequeña y mediana empresa, las cuales ocupan métodos tradicionales de enseñanza, los cuales no estimulan a personas que están acostumbradas a aprender en la práctica cotidiana. Aunado a esto el excesivo contenido académico de los programas que en muchas ocasiones no tienen conexión con las verdaderas necesidades de los participantes, dan una imagen negativa de la capacitación alejando a la clientela potencial.

Dentro de la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa se detectaron los siguientes porcentajes:

Microempresa

- 13.2% mostró una actitud neutral
- 80.2% mostró una actitud ligeramente favorable
- 6.6% mostró una actitud favorable

Pequeña empresa

- 18.9% mostró una actitud neutral
- 75.6% ligeramente favorable
- 8.5% favorable

Es decir, que en ambos estratos poco más del 90% tenía actitudes neutrales y poco favorables frente a la capacitación. Para ambos estratos (micro y pequeña empresa), el 81% de los empresarios asumieron actitudes mentales neutrales y poco favorables, 93% de los delegados sindicales, en las empresas en las que contaba con sindicato y 94% de los trabajadores.

2.4.4 Actitudes hacia la capacitación (empresarios, delegados, sindicatos y trabajadores) de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

1.- Según la edad

Las personas mayores de 46 años, adoptaron en menor porcentaje que el resto, una posición favorable hacia la capacitación, probablemente porque atribuyen a la antigüedad y la experiencia mayor valoración como justificativo del proceso de promoción y progreso en el empleo.

Los comprendidos entre 26 y 45 años, por el contrario, demostraron una mayor predisposición a aceptar las ventajas de la capacitación.

2.- Según el estado civil

En este caso la mayor predisposición, fué por parte de los casados, con relación a los solteros, a asumir actitudes favorables a la capacitación. Parece lógica esta predisposición debido a las responsabilidades que la familia impone, así como a la edad.

3.- Según el nivel de escolaridad

En esta clasificación a medida que se incrementaba el nivel de estudios del encuestado, incrementaba la actitud favorable hacia la capacitación, tanto de empresarios como delegados sindicales y trabajadores.

De los tres estratos anteriores, el menor grado de favorabilidad correspondió a los trabajadores con bajos niveles de instrucción; ya que la insuficiencia de instrucción dificulta la intromisión de los trabajadores a la capacitación de la empresa, y por consiguiente disminuyen sus posibilidades de promoción y progreso laboral.

4.- Según la ocupación

Se observó que cuanto más bajo era el nivel de calificación de la ocupación, menor era la actitud favorable a la capacitación. Asimismo se observó que la actitud neutral iba siendo menor al pasar de una ocupación a otra; desde un índice de neutralidad de 1.27% para los

obreros no calificados a 0.95% para los calificados, 0.77% entre los administrativos y sólo 0.17% entre técnicos y profesionales.

5.- Según el ingreso

Tanto la actitud favorable como la ligeramente favorable aumentan conforme el nivel de salarios es más alto, por el contrario el índice de actitud neutral es más alto en el nivel de menores salarios.

2.4.5 Capacitación orientada fundamentalmente hacia los niveles ejecutivos y mandos intermedios.

Del total de la industria de transformación, por categoría ocupacional, en primer lugar por su número, se encuentran los obreros, por orden de importancia los empleados de oficina, directores, gerentes y jefes de departamento, ayudantes, supervisores de producción y finalmente los profesionales sin jefatura.

Según datos estadísticos dentro de la microempresa en promedio el 78% del personal ocupado eran obreros, 76% en la pequeña, 74% en la mediana y 67% en la grande.

No obstante que alrededor del 76% de los trabajadores de estas empresas, son obreros, la mayor proporción de personal enviado a capacitarse corresponde a sus directivos, mandos intermedios y empleados de oficina, en detrimento de su personal operativo.

Esta actitud influye negativamente, sobre los obreros al darse cuenta de las pocas posibilidades de participar en cursos de formación, y de aplicar posteriormente los conocimientos.

Lo antes citado se puede interpretar como un indicio de una inadecuada orientación a la capacitación, la cual requiere ser enfocada en forma equilibrada hacia el personal operativo.

Sin embargo, cabe resaltar que uno de los impedimentos para llevar a cabo adecuadamente la capacitación del personal operativo, es el hecho de que en muchos casos éste no cuenta con los conocimientos elementales necesarios, su escolaridad es baja o presenta falta de capacidad manual e intelectual.

2.4.6 Falta de una fuerza laboral estable

Uno de los problemas que se presentan con mayor frecuencia en las empresas es la excesiva rotación de personal y por lo tanto la falta de una fuerza laboral estable, por lo que no es posible integrar una planta de trabajadores eficientes y comprometidos.

La antigüedad promedio de los trabajadores de la pequeña y mediana empresa era de 4.2 años en los trabajadores especializados y de 6.1 años en los no especializados.

En estudios realizados por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y la COPARMEX, señala que los microempresarios declararon:

- El 42.6% de los problemas de personal eran por ausentismo
- El 26.2% por incapacidad
- El 11.5% por no contar con trabajadores adecuados
- El 8.2% por rotación
- El 3.3% por retardos
- Y el 8.2% por otras causas.

En la encuesta realizada en el año de 1992 por Nacional Financiera, se detectó que los problemas laborales que se presentan con mayor frecuencia para las clasificaciones de micro, pequeña y mediana empresa, son en orden de importancia;

1o. Ausentismo

2o. Alta rotación

- 3o. Incremento de salarios
- 4o. Capacitación
- 5o. Conflictos laborales
- 6o. Selección y aumento de prestaciones.

Entre las causas por las cuales los trabajadores cambian frecuentemente de trabajo, se encuentran cuestiones de carácter cultural, maltrato en el empleo, deficiencias en la dirección del personal, condiciones de trabajo y la búsqueda de mejores salarios.

2.5 PROBLEMATICA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.

" El adecuado aprovechamiento de la informática es fundamental para el desarrollo del sector privado. Esta tecnología permite mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, por su valor para apoyar las distintas actividades administrativas y de comercialización, y por su utilidad para automatizar los procesos de manufactura.

En particular, las pequeñas y medianas empresas pueden obtener grandes beneficios con esta tecnología para mejorar su operación, para obtener información sobre insumos y mercados, y para mejorar la comunicación con clientes y proveedores por medio de redes". 5

2.5.1 Uso de la informática por sector

Como consecuencia de una mayor oferta de bienes y servicios informáticos, de la necesidad de manejar volúmenes de información cada vez mayores; la demanda de servicios informáticos ha aumentado de forma considerable en el sector privado, en especial en los grandes grupos industriales, comerciales y financieros.

No obstante existe una situación muy heterogénea en este sector, en particular en las pequeñas y medianas empresas donde la inversión en informática es prácticamente nula, lo cual es uno de los factores que ha limitado su competitividad en los mercados.

En los últimos años, el gasto informático del sector privado representó 70% del mercado informático nacional. De este gasto, 48.6% correspondió al sector financiero, 21.4% a la industria, 21.4% al comercio, 4.3% a otros servicios y 4.3% a otras ramas de actividad.

El sector financiero, es el principal consumidor de recursos informáticos en México. En 1989, solamente 2 bancos sumaron 52% del total de erogaciones de informática del sector público.

A partir de la privatización de las sociedades nacionales de crédito, las instituciones bancarias aumentaron aún más sus inversiones en tecnología, pues consideraron el aprovechamiento como elemento estratégico de competitividad.

Actualmente el sector financiero muestra una tendencia hacia la implantación de sistemas cliente-servidor, desplazando paulativamente a los sistemas centrales. De esta manera las necesidades operativas se atienden de manera integral, conforme a estrategias de optimización de recursos informáticos. Así la toma de decisiones se apoya mediante bases de datos únicas.

En sector de manufactura, la informática se concentra en los grandes grupos industriales, donde ha modificado la operación y administración de plantas en todas las ramas de actividad, con equipos para automatización y robótica.

El sector comercial, ha empezado a incorporar el intercambio electrónico de datos por medio de redes para apoyar sus transacciones con clientes y proveedores. Se estima que actualmente existen en el país alrededor de 600 organizaciones que están utilizando intercambio electrónico de datos en éste y otros sectores.

Está claro que el sector privado, enfrenta enormes desafíos para aprovechar las tecnologías de la información. Particularmente las micro, pequeña y mediana empresas pueden obtener grandes beneficios con el uso de la informática para mejorar sus procesos administrativos, productivos y de comercialización. Es indispensable, elevar la cultura tecnológica empresarial y propiciar la formulación de mecanismos que faciliten la incorporación de la tecnología a este tipo de empresas.

Por lo anterior es necesario promover el amplio uso de la informática en el sector privado; en particular, en las pequeñas y medianas empresas, como herramienta para mejorar la productividad y competitividad.

2.5.2 Estrategias para impulsar el desarrollo de la informática en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

- Promover la difusión masiva, así como el conocimiento de los beneficios que puede traer el uso de las tecnologías de la información.
- Definir normas que aseguren el acceso abierto a la infraestructura de redes, y el flujo seguro de información para transacciones financieras y comerciales.
- Establecer un programa de promoción de la informática para incrementar la productividad y competitividad de las micro, pequeña y mediana empresas, que considere asesoría, diseño de paquetes modulares que de soluciones integrales, capacitación y recursos financieros.
- Estimular la vinculación de la micro, pequeña y mediana empresa con los centros académicos y de investigación, para la definición de proyectos de desarrollo tecnológico, ligados a necesidades específicas de las empresas.
- Adecuar los programas de capacitación para el trabajo.

2.5.3 Normas y estándares para la implantación de la informática en la micro, pequeña y mediana empresa.

Se requiere adoptar normas y estándares de intercambio electrónico de datos, que faciliten a las pequeñas y medianas empresas el acceso a la información, así como la utilización de servicios en red para sus transacciones a fin de promover e impulsar el desarrollo de la informática y a su vez promover la eficiencia operativa y competitiva en estas empresas.

2.5.4 Fomentar el uso de los sistemas informáticos en este sector.

- Fomentar el desarrollo de paquetes de soluciones básicas de tipo administrativo, de producción, de ventas y de información ejecutiva, para las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas
- Estimular la adopción de la informática en las micro, pequeñas y medianas empresas mediante un programa integral que considere mecanismos ágiles de financiamiento.
- Propiciar el desarrollo de bases de datos sobre empresas y productos para promover proyectos comerciales y de inversión con el exterior.
- Promover la creación de servicios de asesoría en las cámaras empresariales.
- Alentar la disponibilidad de infraestructura para servicios por medio de redes en las cámaras empresariales, que pueda ser aprovechada por las micro, pequeñas y medianas empresas que no cuenten con recursos informáticos propios.
- Fomentar la conexión en red de empresas pequeñas y medianas que permita el intercambio de información.
- Promover esfuerzos de colaboración entre empresas e instituciones académicas y de investigación para definir proyectos de desarrollo tecnológico ligados a necesidades específicas de el sector privado.

2.6 PROBLEMAS FINANCIEROS

Es una realidad que en México y en América Latina, la mayor parte de los pequeños establecimientos empresariales no tienen acceso al otorgamiento de créditos.

A continuación se detallan las principales limitaciones:

2.6.1 Antecedentes crediticios

Las micro y pequeñas empresas que acuden por primera vez en busca de crédito, suelen recibir una primera recomendación por parte de la institución financiera, en el sentido de efectuar en forma previa un depósito de recursos frescos en inversión y abrir una cuenta corriente con el objeto de acumular, durante un cierto período un antecedente favorable, que permita a la institución financiera evaluar la capacidad que tiene el negocio para generar recursos.

La simple falta de antecedentes, se convierte en una barrera infranqueable para muchas micro y pequeñas empresas, creándose un verdadero círculo vicioso, pues el sistema les exige el antecedente como requisito y no les proporciona sin embargo la oportunidad de crearlo.

2.6.2 El monto de requerimientos financieros

Un segundo obstáculo estructural, lo constituye el reducido monto del primer requerimiento financiero, sobre todo la microempresa, que sin duda constituye la gran mayoría del sector empresarial en toda la región latinoamericana.

- A) El banco se garantiza una aportación o utilidad a sus resultados de operación, ocasionando tasas de interés muy altas que conllevan al incumplimiento por parte del acreditado.
- B) Al analizar la primera operación crediticia de un solicitante, el banco tiene necesariamente que partir del supuesto pesimista, de que será la primera y única operación, y que por lo tanto ésta debe ser rentable, independientemente de la perspectiva de negocio futuro.

C) Es finalmente una operación aritmética, la que permite a los bancos reducir sus márgenes de intermediación o utilidades en operación, sin afectar sus expectativas de rentabilidad.

2.6.3 Las garantías

La incapacidad para cumplir con los requerimientos de garantías que establecen los bancos suele ser en México, el obstáculo al que se concede la máxima importancia y al que se hace mayor referencia.

Por citar un ejemplo, regularmente el propietario de una microempresa, se queja de que acude a un banco en busca de crédito para financiar su proyecto con un valor de 50 mil nuevos pesos, y explica que le solicitaron que previamente efectuara un depósito de recursos frescos en inversión, con un monto equivalente al 50% del costo de su proyecto y que otorgara garantías reales hipotecarias por valor de avalúo de 50 ó 75 mil nuevos pesos, todo esto como un requisito previo, para que el banco pudiera analizar la posibilidad de otorgarle un crédito de 25 mil nuevos pesos.

En ocasiones el monto del financiamiento requerido anula la importancia de las garantías, ya que cuando el primer crédito es por una cantidad relativamente reducida, puede presentarse el caso de que ante un incumplimiento del acreditado aún cuando las garantías sean mas que suficientes en términos de avalúo y facilidad de realización, para el banco no resulte conveniente iniciar acciones legales ya que los gastos implícitos pueden ser de tal magnitud que resulte contraproducente tratar de recuperar el saldo del adeudo vencido.

2.6.4 Información documental

La falta, insuficiencia o distorsión de la información documental, es sin duda otro de los principales obstáculos que impiden el acceso de las micro y pequeñas empresas a los mecanismos de financiamiento formal.

Gran parte de las microempresas, e incluso de las pequeñas, no dispone de registros contables y administrativos de la operación de sus negocios. En otros casos, la información de que dispone resulta claramente insuficiente como para que un acreedor, pueda detectar elementos suficientes que le permitan determinar:

- La capacidad técnica y experiencia empresarial mínima como para suponer que la inversión que pretende llevar a cabo y para la cual solicita financiamiento efectivamente se logrará.
- Si el proyecto de inversión para el cual se solicita el financiamiento, cuenta con una adecuada sustentación técnica y viabilidad económica razonable y realista.
- Si el solicitante alcanzará a mantener un nivel mínimo de rentabilidad durante la ejecución y operación de su proyecto de inversión, así como la generación de recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de crédito y evitar la necesidad de recurrir al respaldo de garantías.

2.6.5 Los procedimientos y prácticas de acceso al crédito

Otro de los obstáculos más significativos, son los requerimientos excesivos de información, y el desconocimiento por parte de sus propietarios y administradores de los mecanismos y trámites para acceder al crédito formal.

C A P I T U L O I I I

FINANCIAMIENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES DE FINANCIAMIENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Resulta difícil explicar la promoción del desarrollo industrial del México contemporáneo, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas, sin hacer una amplia mención al papel protagónico que ha desempeñado Nacional Financiera S.N.C. (NAFIN) que desde su constitución en 1934 ha actuado como uno de los principales instrumentos de fomento de las políticas de desarrollo industrial y de financiamiento del desarrollo.

3.1.1 Fondo de garantía y fomento a la pequeña y mediana industria (FOGAIN).

En diciembre de 1953, se expide la ley que crea el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, como un fideicomiso de fomento administrado por Nacional Financiera.

Funciones básicas financiadas por el FOGAIN desde su creación:

- 1.- Garantizar a instituciones de crédito privadas, el pago de créditos que otorgen a la pequeña y mediana industria.
- 2.- Tomar, suscribir y colocar obligaciones emitidas por los industriales pequeños y medianos, garantizando su amortización y pago de intereses, cuando la emisión se haga con la intervención de una institución de crédito privada o nacional y siempre y cuando el representante común de los obligacionistas sea una de estas instituciones.
- 3.- Descontar, a las instituciones bancarias privadas, títulos de créditos emitidos por los industriales a que se refiere esta ley, derivados de créditos de habilitación o avío y refaccionarios.

- 4.- Adquirir fondos financieros cuya garantía específica esté representada por créditos otorgados a pequeños y medianos industriales o por obligaciones emitidas por estos.
- 5.- Emitir certificados de participación sobre los títulos o valores del fondo en fideicomiso, pudiendo garantizar una renta fija mínima y una participación en las utilidades o beneficios.

El FOGAIN desde su inicio y hasta su fusión orgánica a NAFIN en 1989, canalizó un importante respaldo financiero a las pequeñas y medianas industrias del país mediante operaciones de descuento a la banca comercial y, en menor medida, a un grupo reducido de uniones de crédito.

Los recursos del FOGAIN, recuperaban o se favorecían por tasas de interés preferenciales y que en períodos de crisis y con mayores índices de inflación, resultaban significativamente inferiores.

Una de las características fundamentales que distinguió la acción de fomento del FOGAIN fue la selectividad. Se reconocía que todas las pequeñas y medianas industrias eran importantes y dignas de respaldo, pero se definían prioridades en las que el fideicomiso tendía a concentrar su apoyo financiero.

Los primeros criterios de selectividad, instituidos desde el año de 1954, se referían a la clasificación de las empresas, en cuanto a su actividad y a su estrato.

En el año de 1973, se agregó como criterio para seleccionar a estas empresas, la localización del área geográfica de las mismas.

A partir de 1979, se incorpora un nuevo criterio de selección y que se refiere, al tipo de actividad productiva de las empresas; el 9 de marzo de ese mismo año se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo que establecía las actividades prioritarias que debían ser objeto de respaldo financiero, con carácter preferencial.

De 1983 a 1989, correspondió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial determinar cuáles eran las actividades económicas prioritarias para fines de fomento. A partir de 1990, se reconoció que en una economía abierta a la competencia internacional, no debería corresponder a

las autoridades, sino al propio mercado, determinar cuáles eran las actividades empresariales prioritarias y por lo tanto se eliminaron las restricciones de localización para fines de financiamiento de fomento.

De manera complementaria, el FOGAIN instrumentó otros programas especiales de entre los cuales destacan los siguientes:

A) Programa de apoyo a la industria farmacéutica

Inició en el año de 1981 con el propósito de promover y respaldar la participación de las pequeñas y medianas empresas en la fabricación de medicamentos incluidos en el cuadró básico de medicamentos.

B) Programa especial de apoyo a proveedores de Diconsa (empresa distribuidora de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares CONASUPO)

Su objetivo, era contribuir al abasto oportuno de bienes de consumo básico.

C) Programa especial de apoyo a las empresas con problemas de liquidez

Su objetivo fundamental, era atenuar el impacto de la crisis económica, y cuyos recursos proporcionados por el gobierno federal, se destinaron básicamente a respaldar operaciones de reestructuración de pasivos.

Como puede apreciarse, la labor del FOGAIN, fué importante sin duda, pero de alcances muy limitados. La gran mayoría de las micro y pequeñas empresas continuaron operando fuera del sistema de financiamiento.

3.1.2 Fondo nacional de estudios y proyectos (FONEP)

En el año de 1967, el Gobierno Federal constituyó en NAFIN, el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, como fideicomiso de fomento cuya encomienda básica fué la de promover inversiones productivas a través de estudios y evaluaciones de proyectos de inversión.

El FONEP, instrumentó 4 programas de fomento:

A) Programa de financiamiento de estudios y proyectos.

A través del cual se proporcionaban créditos a las empresas públicas y privadas, en operaciones del primer piso, para elaborar en forma directa, o mediante servicios de consultoría, estudios de factibilidad para inversiones productivas.

B) Programa de apoyo a la consultoría nacional.

Por conducto del cual se otorgaban créditos directos, a las empresas de ingeniería o consultoría, para financiar sus acciones de activo fijo y requerimientos de capital de trabajo.

C) Programa de estudios de fomento económico

Se financiaban estudios a Gobiernos Estatales y Municipales, así como a instituciones públicas y privadas de promoción económica.

D) Programa de capacitación y adiestramiento para proyectos de desarrollo

Desarrollo de capacitación empresarial, particularmente en la disciplina de formulación y evaluación de proyectos de inversión.

3.1.3 Fideicomiso para el estudio y fomento de conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales (FIDEIN)

El FIDEIN, fué constituido como fideicomiso de NAFIN en el año de 1970, con la finalidad de financiar una infraestructura industrial en todo el país; concentró parte de su esfuerzo y recursos en la elaboración de estudios para proyectos de conjuntos, parques y ciudades industriales, así como de centros comerciales, proporcionando asistencia técnica y supervisión, durante las fases de formulación y ejecución del proyecto.

3.1.4 Fondo de equipamiento industrial (FONEI)

En el año de 1971, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público constituyó en el Banco de México, el fideicomiso denominado Fondo de Equipamiento Industrial, con el propósito de descontar a la banca comercial los créditos de largo plazo, que concedieran a su clientela para proyectos viables para la creación o ampliación de unidades productivas de empresas que tuvieran como condición, el propósito de exportar.

Entre los programas de FONEI destacan:

A) Programa de equipamiento

Este programa impulso la creación, ampliación, modernización y relocalización de unidades industriales, a través del descuento del 80% del monto de los créditos de largo plazo (hasta 13 años) concedidos por los intermediarios financieros a inversionistas nacionales que, a su vez tenían que financiar con recursos propios cuando menos el 20% del costo de sus proyectos.

B) Programa de capital de trabajo

El FONEI, descontaba operaciones de crédito de mediano plazo (hasta 7 años) para financiar los requerimientos de capital de trabajo permanente de las empresas industriales y establecer líneas de crédito revolvente, con plazos de hasta 3 años para la fabricación de bienes de capital.

C) Programa de control de la contaminación

El FONEI, financiaba siempre por conducto de intermediarios financieros, hasta el 80% de la adquisición e instalación de maquinaria, equipo y dispositivos anticontaminantes. En este programa, el FONEI adicionalmente garantizaba hasta el 90% de los riesgos por falta de pago.

D) Programa de desarrollo tecnológico

Se podía descontar por conducto de este programa el 100% del monto de los créditos otorgados por los intermediarios para financiar hasta el 80% de los gastos e inversiones derivados de la adaptación o desarrollo de

medios y procedimientos para la elaboración de productos industriales, preferentemente de bienes de capital, prototipos y plantas piloto.

E) Programa de estudios de preinversión

Este programa se podía financiar, hasta por períodos de 13 años, la realización de estudios de inversión que pudieran dar origen a proyectos de inversión financiables por el propio fideicomiso.

F) Sistema de pagos a valor presente

Se aplicó el sistema de pagos a valor presente, que resultó de verdadera utilidad, práctico en épocas de elevados índices de inflación.

3.1.5 Fondo nacional de fomento industrial (FOMIN)

El Gobierno Federal constituyó en NAFIN en 1972, el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), cuyo objetivo fundamental fue el de impulsar el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas industrias a través de aportaciones de capital de riesgo.

El FOMIN disponía de dos instrumentos básicos para llevar a cabo su acción de fomento:

A) La participación accionaria

B) Los créditos subordinados convertibles

Créditos directos a las empresas industriales medianas y pequeñas, que se otorgaban sin garantía y sólo con base en la calidad de los proyectos de inversión y que se subordinaban a las demás obligaciones de la empresa, con excepción del capital y los préstamos accionistas.

Los créditos funcionaban como convertibles porque, a opción del Fondo, se podían transformar en capital de la empresa.

3.1.6 Programa de apoyo integral a la pequeña y mediana empresa (PAI)

Con el propósito de impulsar la expansión industrial, en el año de 1978, el Gobierno Federal constituyó en NAFIN, el Programa de Apoyo Integral a la pequeña y mediana industria.

Para asegurar un respaldo integral, el PAI incorporó a otras instituciones y fideicomisos relacionados con la asistencia técnica y capacitación al sector industrial.

El PAI, no sólo proporcionó un importante respaldo de asesoría técnica a un número igualmente importante de pequeñas y medianas empresas industriales, sino que logró difundir ampliamente en el sector empresarial, el funcionamiento de los diversos programas de respaldo y propició un vínculo entre los propios fideicomisos de fomento y los empresarios medianos y pequeños, que sin duda contribuyó a dinamizar la canalización de recursos.

3.1.7 Programa de apoyo integral a la microindustria informal (PROMICRO).

En 1986, NAFIN puso en operación su primer programa especializado de atención a la microempresa, el Programa de Apoyo Integral a la Microindustria Informal, a través del cual se canalizaron recursos y respaldo técnico a las microindustrias, básicamente aquellas informales y sin acceso bancario. En este caso los recursos fueron transferidos en operaciones de descuento de segundo piso, por conducto de la red de entidades de fomento.

3.1.8 Fusión de los fondos de fomento

Para que un número cada vez mayor de micro, pequeñas y medianas empresas pudieran tener acceso a los recursos financieros de la Institución, en 1989 NAFIN fusionó e incorporó los 6 fondos de fomento que brindaban atención a ese estrato de empresas, así como el Fondo Nacional de Equipamiento Industrial (FONEI), manejado por el Banco de México.

De esta forma se incorporaron a la Institución 39 programas diferentes que tenían estos fondos, manteniendo en un principio su identidad y características, a fin de

permitir su continuidad de los apoyos que ya recibía la micro, pequeña y mediana empresa prioritariamente. Los 39 programas fueron simplificados y reestructurados con el objetivo de homogeneizar sus reglas y criterios de acción. En este sentido, se simplificaron formatos para la obtención de créditos y los trámites respectivos para recaudarlos y agruparlos en sólo 6 programas de promoción y desarrollo los cuales se tratan a continuación.

3.2 PROGRAMAS DE DESCUENTO CREDITICIO DE NAFIN EN APOYO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Como se mencionó en el punto anterior, la fusión de los fondos de apoyo de NAFIN, tuvo como consecuencia la creación de 6 programas de apoyo, a la micro, pequeña y mediana empresa, los cuales establecen reglas claras y sencillas, para que se facilitara su otorgamiento a este tipo de empresas primordialmente.

El respaldo financiero al sector empresarial, se decidió canalizar a través de los siguientes instrumentos:

- A) El descuento crediticio
- B) El otorgamiento de avales y garantías
- C) La aportación accionaria

Estos seis programas son los siguientes:

3.2.1 Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa (PROMYP)

Objetivo

Promover la creación y apoyar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, buscando su incorporación a los procesos de la economía formal, y su integración a las cadenas productivas y comerciales.

Sujetos de respaldo financiero

Los requisitos que deben cumplir las micro y pequeñas empresas, para ser beneficiarias de este programa son:

- 1.- Tratarse de personas físicas o morales, cuyas unidades productivas califiquen como micro o pequeñas, de acuerdo con las autoridades, de comercio y fomento industrial.

- 2.- Disponer de una estructura de capital de una participación mayoritaria de origen mexicano.
- 3.- No estar vetada en el Sistema de Supervisión y Seguimiento de NAFIN.
- 4.- Desarrollar actividades industriales, comerciales o de servicios.

A partir de junio de 1993, se incorpora el concepto de Cuasicapital, y se incorporan por lo tanto como sujetos de apoyo los inversionistas que aporten capital o adquieran partes sociales de micro y pequeñas empresas.

Destino de los recursos

- 1.- Financiamiento de inversiones para construcción, ampliación o remodelación de instalaciones industriales, comerciales o de servicios (Tipo de crédito, hipotecario o crédito simple con garantía hipotecaria).
- 2.- Adquisición de activos fijos, como maquinaria y equipo incluyendo los gastos asociados para su transporte, instalación y derechos de operación (Tipo de crédito, refaccionario o crédito simple con garantía prendaria o hipotecaria y operaciones de arrendamiento financiero).
- 3.- Financiamiento de capital de trabajo, pago de sueldos y salarios, adquisición de materias primas, componentes y productos terminados que intervienen en el proceso de producción (Tipo de crédito, habilitación o avío, crédito de avío revolvente o crédito simple en cuenta corriente, además del descuento de documentos en operaciones de factoraje financiero).
- 4.- Reestructuración de pasivos, cuyos términos en cuanto a plazos de amortización y tasas de interés sean menos favorables que los establecidos por Nafin. (Tipo de crédito, hipotecario o crédito simple con garantía hipotecaria).
- 5.- Aportaciones al capital o adquisiciones de partes sociales de la micro y pequeñas empresas.

El monto de las operaciones

En junio de 1990, se establecía un límite máximo de endeudamiento con recursos del programa de \$280 mil nuevos pesos para el caso de la microempresa y de \$2.9 millones de nuevos pesos, para el caso de la pequeña empresa.

A partir de junio de 1993, los montos máximos varían en función del estrato y del tipo de intermediario financiero, como puede apreciarse en el cuadro No. 7

En el caso de la tarjeta empresarial, el saldo máximo que puede registrar una empresa acreditada es de hasta \$3.0 millones de nuevos pesos, incluyendo las disposiciones para capital de trabajo, cuyo plazo máximo de amortización es de 3 años, así como las disposiciones para la adquisición de activos fijos, que tienen un plazo máximo de amortización de 5 años.

CUADRO 7
Montos Máximos de Financiamiento
(Importes expresados en miles de Nuevos Pesos)

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS	MICRO	PEQUEÑA
Bancos Comerciales	\$ 700 mil	\$ 7.0 millones
Entidades de Fomento	500 mil	
Empresas de Factoraje		
- activos fijos	600 mil	6.0 millones
- capital de trabajo		6.0 millones anuales
Uniones de Crédito	700 mil	7.0 millones
Arrendadoras Financieras	700 mil	7.0 millones

Fuente: Circulares Nafin.

Participación en el financiamiento

El intermediario financiero, y/o la empresa acreditada tenía la obligación de aportar el 15% del costo del proyecto en el caso de la pequeña empresa, y para los créditos hipotecarios destinados a la reestructuración de

pasivos, el intermediario financiero debía aportar el 10% del costo del proyecto en el caso de la microempresa, y el 20% en el caso de la pequeña empresa.

Plazos de amortización y períodos de gracia

Los plazos de amortización y períodos de gracia de las empresas industriales ubicadas en las zonas prioritarias para el desarrollo industrial (Zona I y II o parques industriales), recibían un tratamiento preferencial, con respecto de las empresas localizadas en áreas de alta concentración, y por lo tanto de crecimiento restringido o regulado (Zonas III-A, III-B y resto del país), como puede apreciarse en el cuadro Num.8

CUADRO 8
Plazos de Amortización y Períodos de Gracia

TIPO DE CREDITO	ZONAS I, II o Parques Industriales		ZONAS III-A III-B Resto del país	
	amortiz.	gracia	amortiz.	gracia
Habilitación o Avío	3 años	6 meses	2 años	6 meses
Refaccionario:				
-Maq. y Equipo	10 años	18 meses	7 años	12 meses
-Instalaciones físicas	12 años	36 meses	5 años	12 meses
-Hipotecario industrial	7 años	18 meses	5 años	12 meses

Fuente: NAFIN. Reglas de operación del Promyp

A partir de junio de 1993, se establecen los siguientes plazos máximos de amortización y períodos de gracia.

- Capital de trabajo (no revolvente): 60 meses
- Operaciones de factoraje: 180 días
- Adquisición de maquinaria y equipo: 120 meses

- Construcción, adquisición o remodelación de instalaciones físicas: 240 meses
- Reestructuración de pasivos y cuasicapital: 84 meses

El seguro de vida PROMYP

Las micro y pequeñas empresas que disponen de un crédito descontado en este programa, han sido incorporadas automáticamente a la protección masiva y automática de un seguro de vida.

El seguro de vida es por \$100 mil nuevos pesos, y opera en caso de fallecimiento o de invalidez permanente del titular, ya sea persona física o principal accionista de la empresa, si es persona moral.

Esta prestación no representa un costo adicional para el beneficiario, y tiene el propósito particular de que las micro y pequeñas empresas apoyadas, continúen con su operación en caso de algún siniestro, manteniendo las fuentes de empleo y sin lesionar el patrimonio familiar, así como la eliminación del incumplimiento para el intermediario financiero.

3.2.2 Programa de modernización

Objetivo

Apoyar los proyectos consistentes en la creación de empresas o su integración, ampliaciones de capacidad, eficiencia de procesos, inversiones en capital de trabajo y otros propósitos de inversión que contribuyan a incrementar la competitividad de la industria, el comercio y los servicios y, en general, a modernizar la planta productiva y los sistemas de distribución del país.

Sujetos de respaldo financiero

Se establece como único requisito, tratarse de personas física o morales cuyas unidades productivas, califiquen como medianas empresas, de acuerdo con las definiciones establecidas por las autoridades de comercio y fomento industrial, y desarrollar actividades industriales, comerciales o de servicios.

Destino de los recursos

Los créditos otorgados por los intermediarios financieros, que pueden ser descontados de este programa, son aquellos cuyos recursos sean destinados a algunos de los siguientes propósitos particulares:

- 1.- El financiamiento de inversiones para la construcción, adaptación, ampliación o remodelación de instalaciones industriales, comerciales o de servicios.
- 2.- La adquisición de activos fijos.
- 3.- Financiamiento del capital de trabajo que asegure la continuidad de los procesos productivos.
- 4.- La reestructuración de adeudos con los intermediarios financieros, con el fin de ampliar los plazos de amortización, reducir la tasa de interés, modificar la denominación o adecuar la forma de pago.

Participación en el financiamiento

Se estableció el requisito de que las empresas y los inversionistas aportaran con recursos propios cuando menos el 20% del costo total del proyecto de inversión.

Este requisito se exceptúa únicamente, en los casos de operaciones de arrendamiento financiero y de financiamiento de las aportaciones de capital de los accionistas.

NAFIN descuenta por su parte, hasta el 75% del crédito que otorguen los intermediarios financieros, quienes en consecuencia, deben financiar con recursos propios un mínimo del 25% del crédito.

A partir de marzo de 1993, se acordó financiar hasta el 100% del importe de los créditos que otorguen estos intermediarios al amparo del programa de modernización.

En el financiamiento en dólares estadounidenses y en las operaciones de reestructuración de pasivos, NAFIN puede fondear temporal o definitivamente la aportación de los intermediarios financieros, quienes transfieren tales recursos al acreditado sin aplicar margen de intermediación.

3.2.3 Programa de mejoramiento del medio ambiente

Objetivo

Apoyar financieramente las inversiones y otros gastos que se realicen, para la prevención, control y eliminación de los efectos contaminantes, así como para racionalizar el consumo de agua y energía.

Sujetos de respaldo financiero

En este programa se contempla la posibilidad de descontar operaciones de créditos otorgados a inversionistas, en lo personal para efectuar aportaciones accionarias, cuando los recursos se utilizan finalmente, por una empresa de cualquier estrato para financiar inversiones que contribuyen a los objetivos del programa.

Destino de los recursos

Los recursos pueden destinarse al financiamiento de todo tipo de inversiones y gastos que permitan alcanzar el objetivo del programa, como pueden ser:

- 1.- Adquisición de maquinaria, equipo y dispositivos productivos, así como el reacondicionamiento de los ya existentes
- 2.- La contratación de asesores externos y empresas de consultoría especializadas para el diseño e instrumentación de programas de mejoramiento del medio ambiente.
- 3.- La construcción de plantas, tratamientos de descargas contaminantes de agua, humos, gases y desechos sólidos.
- 4.- La aportación accionaria que permite financiar las inversiones descritas.

Participación en el financiamiento

NAFIN decidió no establecer requisito alguno, en cuanto a la participación de la empresa o inversionistas en el financiamiento de los gastos e inversiones del proyecto y por otra, acepta descontar hasta el 100% del crédito otorgado por la institución intermediaria.

3.2.4 Programa de desarrollo tecnológico

Objetivo

Apoyar a las empresas e inversionistas en sus proyectos de investigación, desarrollo, asimilación, adaptación, transferencia de tecnología y su comercialización, así como para la prestación de servicios técnicos que tiendan a lograr la calidad total en la organización.

Sujetos de respaldo financiero

Empresas industriales que adquieran tecnología, maquinaria y equipo, que implique un salto tecnológico, respecto de su situación actual.

Empresas industriales, comerciales y de servicios, así como personas físicas que realicen actividades de gestión y asistencia tecnológica, programas de aseguramiento de calidad, sistemas integrales de seguridad industrial, sin distinción de tamaño.

Empresas industriales, comerciales y de servicios, así como personas físicas, que lleven a cabo inversiones en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.

Destino de los recursos

NAFIN, descuenta todos los créditos otorgados por los intermediarios financieros, cuyos recursos se destinen a alguno de los siguientes propósitos:

- 1.- Elaboración de diagnósticos, estudios de prospectiva y pronósticos tecnológicos, búsqueda de alternativas tecnológicas, estudios de gestión y planes de negocio.
- 2.- Adquisición de información, materiales, equipos y servicios, así como gastos de capacitación y sueldos del personal técnico, que lleven a cabo los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.
- 3.- Diseño, fabricación y prueba de nuevos bienes y procesos productivos, incluyendo prototipos, lotes de prueba, y plantas piloto.
- 4.- Diseño e instrumentación de programas de calidad, instalación de laboratorios y pisos de prueba, así

como pisos de prueba y estandarización de productos y procesos.

- 5.- Instalación de laboratorios, equipamiento de firmas de ingeniería, consultoría, universidades, y centros de investigación.
- 6.- Contratación de servicios de firmas de consultoría e ingeniería, para la elaboración de estudios y asesorías, relacionados con la investigación y desarrollo tecnológico.
- 7.- Las aportaciones de capital accionario cuyo destino sea el financiamiento de las iniciativas de inversión señaladas.

Participación en el financiamiento

Las empresas e inversionistas deberán aportar, el 20% del costo total del proyecto de inversión, con excepción de financiamiento de las aportaciones de capital de los accionistas.

NAFIN, descuenta por su parte, el 100% del crédito que otorguen los intermediarios financieros a las empresas, con la excepción de las inversiones de actualización tecnológica de las medianas y grandes empresas, en que el descuento se limita al 75%.

Adicionalmente, NAFIN cubre hasta el 70% de la pérdida económica en que incurran las empresas que adquirieron tecnología, siempre y cuando sea por fallas imputables a la tecnología.

3.2.5 Programa de infraestructura

Objetivo

Promover y apoyar el desarrollo de una infraestructura industrial, que permita una operación más eficiente de la planta productiva, y contribuya a un mejor equilibrio regional de la actividad económica, así como impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas, de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos, puertos y zonas industriales.

Sujetos de respaldo financiero

Empresas promotoras y constructoras de parques, conjuntos e instalaciones industriales, y empresas industriales que lleven a cabo una inversión con fines de desconcentración.

Destino de los recursos

Se descontaran los créditos otorgados por los intermediarios financieros y los cuales persigan los siguientes propósitos.

- 1.- Los proyectos y la realización de obras de urbanización, infraestructura y servicios integrales para partes, conjuntos, zonas y puertos industriales.
- 2.- Diseño, construcción, ampliación y remodelación de naves, edificios, bodegas e instalaciones industriales

En el caso de empresas industriales, comerciales y de servicio que se desconcentran:

- 3.- Gastos e inversiones que se deriven de la relocalización de la planta productiva, tales como la acumulación de inventarios de producto terminado, previa a la reubicación, así como la construcción, adaptación, compra o renta de naves industriales y oficinas.

Participación en el financiamiento

Con excepción de las operaciones de arrendamiento, y de financiamiento de las aportaciones de capital de los accionistas, los inversionistas del proyecto deben aportar cuando menos el 20% de la inversión total. En el caso de proyectos de reubicación, en tanto que la participación mínima de las empresas debe ser el 10% de la inversión en activos fijos.

NAFIN descuenta hasta el 75% del crédito que otorguen los intermediarios financieros para inversiones de infraestructura y construcción de naves industriales y hasta el 100% cuando el financiamiento se otorga a inversionistas que efectúen las aportaciones accionarias en la empresa. En los casos de desconcentración de empresas, NAFIN descuenta hasta el 90% de los créditos otorgados por los intermediarios financieros.

3.2.6 Programa de estudios y asesorías

Objetivo

Este programa tiene como propósito central, apoyar a los empresarios a fundamentar mejor sus decisiones de inversión, a determinar la forma más adecuada de su financiamiento y a mejorar la gestión empresarial, mediante la realización de los estudios de viabilidad técnica, económica y financiera, así como de las asesorías externas que permitan resolver problemas específicos de la administración, operación y competitividad de las empresas.

Sujetos de respaldo financiero

Inversionistas y empresas micro, pequeñas y medianas con actividades en los sectores industrial, comercial y de servicios.

Destino de los recursos

Son sujetos de descuento, empresas e inversionistas con el fin de contratar los servicios de asesores externos, de firmas de ingeniería, o de empresas de consultoría para diseñar e instrumentar proyectos y programas, que tengan como propósito específico el incremento de los niveles de eficiencia y competitividad de la empresa.

Participación en el financiamiento

En este programa no se establece compromiso alguno por parte de la empresa, para aportar recursos. El intermediario financiero puede otorgar un crédito para financiar el 100% del costo del proyecto, mismo que puede descontar con NAFIN en su totalidad.

3.3 PROGRAMA UNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACION INDUSTRIAL (PROMIN)

El programa único de financiamiento a la modernización industrial (PROMIN), simplifica los cinco programas tradicionales de fomento de NAFIN y lo integra en uno solo, facilitando los trámites, para el otorgamiento del financiamiento.

Este programa permite contar con un solo documento que contiene toda la normatividad e información relativa a la oferta de crédito institucional, esta información se refiere a montos, plazos, tasas, garantías y formas de pago.

Objetivo

Apoyar los proyectos de inversión de las empresas micro, pequeñas y medianas 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.

Sujetos de apoyo financiero

- Micro, pequeñas y medianas industrias cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa.
- Empresas industriales grandes que lleven a la creación de cadenas productivas, en las que participen micro, pequeñas y medianas industrias.

Destino de los recursos

- 1.- Modernización y desarrollo tecnológico, para financiar entre otros conceptos, la adquisición de activos fijos, inventarios, gastos preoperativos, reubicación de instalaciones, pago a consultores para la realización de estudios de viabilidad, para proyectos tecnológicos y escalamiento de tecnologías.
- 2.- Creación y desarrollo de infraestructura industrial y tecnológica. Los recursos pueden ser utilizados para la realización de estudios y asesorías en proyectos de infraestructura, desarrollo de zonas industriales,

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

instalación de sistemas de control de calidad y creación de centros de investigación privados.

- 3.- Elaboración de estudios y adquisición de equipos que coadyuven a controlar y reducir las emisiones contaminantes, así como de aquéllas tecnologías que permitan mejorar la calidad del medio ambiente.
- 4.- Reestructuración de pasivos.
- 5.- Financiamiento de aportaciones accionarias o cuasi-capital.

Principales características

- 1.- Se utiliza un formato único de descuento
- 2.- Los créditos descontados o reembolsados son en moneda nacional o extranjera; esta última se aplica cuando las empresas sean generadoras netas de divisas, cotizen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria, y la institución disponga de divisas, excepto en los casos que sean fondeadas por líneas globales o de comercio exterior.
- 3.- La tasa de interés en moneda nacional se revisa mensualmente, mientras que en moneda extranjera la revisión es trimestral.
- 4.- El plazo máximo para la amortización de créditos descontados, es hasta de 20 años, incluyendo el período de gracia que requiera el proyecto.
- 5.- De acuerdo con la generación de flujo de efectivo de las empresas, podrá optarse por el sistema de pagos iguales y consecutivos de capital, pagos variables de capital, sistemas de pagos a valor presente, o pagos iguales que incluyen capital e intereses. En la medida en que la institución disponga de recursos, también podrá optarse por créditos en Unidades de Inversión.
- 6.- NAFIN podrá descontar hasta el 100% de los créditos que los intermediarios financieros otorguen a favor de cualquier estrato de empresa.

3.4 PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DE PASIVOS

Con la finalidad de preservar la planta productiva y el empleo, Nacional Financiera ha diseñado la reestructuración de pasivos, con la finalidad de:

- 1.- Apoyar al empresario, en la solución de problemas de liquidez.
- 2.- Consolidar la planta productiva
- 3.- Apoyar el desarrollo del sector manufacturero.

El programa, comprende dos modalidades:

- 1.- Cartera que han descontado en la institución los diferentes intermediarios financieros.
- 2.- Diseñados para favorecer las reestructuraciones de los créditos otorgados por la banca a empresas industriales y que no hubieran sido descontados en NAFIN, siempre que incluyan la reestructuración de los créditos previamente descontados en la institución.

En los dos casos anteriores, los procedimientos de reestructuración de pasivos, operan bajo dos métodos, el tradicional de pagos y el de pagos a valor presente.

3.4.1 Esquema tradicional de pagos

Nacional Financiera, ha puesto a disposición de sus acreditados, la reestructuración de pasivos en el sistema tradicional de pagos con ampliación en el plazo de crédito, que permite ampliar el plazo de financiamiento hasta por 20 años, con un período de gracia máximo de 12 meses.

3.4.2 Esquema de pagos a valor presente

Este sistema, permite a los acreditados hacer pagos menores durante los primeros años de vida del crédito, por lo que se incrementa la liquidez de las empresas que, con viabilidad en sus proyectos en el mediano y largo plazo, carecen en los momentos actuales de flujos de efectivo suficientes, para hacer frente a sus compromisos financieros.

3.5 PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO PARA REESTRUCTURACIONES POR MEDIO DE UNIDADES DE INVERSIONES.

Con el fin de dar cumplimiento al Programa de Apoyo a la Planta Productiva Nacional, instituido por el Gobierno Federal, Nacional Financiera puede reestructurar pasivos de micro y pequeñas empresas, mediante el uso de Unidades de Inversión (UDIS).

La aplicación del uso de las UDIS, ofrece las siguientes ventajas:

- 1.- Da certeza a los inversionistas en cuanto al rendimiento o costo real de sus operaciones financieras.
- 2.- Fomenta las operaciones de largo plazo.
- 3.- Contribuye a la reducción de tasas de interés.
- 4.- Evita la amortización acelerada de los créditos, ya que los intereses se calculan a una tasa real positiva. De esta forma se incrementa el capital de trabajo de las empresas al reducir sus pagos anuales.

3.6 PROGRAMA DE PROMOCION A LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LOS SECTORES CUERO Y CALZADO, TEXTIL Y CONFECCION, MADERA Y MUEBLES, Y JUGUETES.

Nacional Financiera, en consertación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Banca Comercial, ha instrumentado cuatro programas de apoyo para los sectores: cuero y calzado, textil y confección, madera y muebles, y juguetes.

Estos programas contemplan diversos apoyos financieros para capital de trabajo, inversión en activos fijos, reestructuración de pasivos y capitalización de las propias empresas, así como facilitar la proveeduría entre las mismas y la comercialización en común.

Las políticas de financiamiento son las siguientes:

- 1.- Se podrán considerar reestructuraciones financieras integrales para las empresas de estos sectores, de tal forma que NAFIN podrá fondear también la reestructura de los créditos otorgados con recursos de la banca,

que no hayan sido descontados previamente con la institución.

- 2.- Se contemplan líneas de crédito, renovables a un año con un solo pago de capital al final del período, con pagos de interés mensual que permitan el apoyo flexible y necesario de capital de trabajo a corto plazo.
- 3.- Se podrán otorgar recursos mediante esquemas de cuasicapital, para que los accionistas puedan apoyar la capitalización de sus empresas.
- 4.- Mediante el descuento de créditos sujetos a conversión NAFIN, apoyará los esquemas de capitalización de adeudos que efectúen los bancos en las empresas, con el propósito de sanear financieramente a las empresas. Asimismo, la institución podrá participar selectivamente de acuerdo a sus reglas de operación, en el capital social de las empresas de forma temporal y minoritaria hasta por el 25% del capital social suscrito y pagado, y por un plazo no mayor de cinco años.
- 5.- NAFIN, podrá otorgar garantías hasta por el 50%, que complementen los esfuerzos tanto de las empresas como de la banca y que propicien la modernización de estos sectores.
- 6.- Se incluirán en este tipo de apoyos a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de estos sectores, con el propósito de atender integralmente estas cadenas productivas.

3.7 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PRODEM).

El PRODEM es un proyecto de segundo piso y tiene el propósito de promover la cultura empresarial. El PRODEM se orienta a un universo de más de 1.3 millones de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios.

El PRODEM cumple con los siguientes propósitos:

- 1.- Otorgar al empresario capacitación y asistencia técnica.

- 2.- Identificar claramente los instrumentos adecuados para incidir en las necesidades reales de los empresarios acorde con los lineamientos de la institución.
- 3.- Involucrar a los participantes en sus diferentes actividades.
- 4.- Lograr mayor calidad que cantidad, estas acciones se realizan introduciendo cambios en los participantes y el empresariado.
- 5.- Acciones conjuntas con instituciones de educación superior, se han establecido acuerdos con el Instituto Politecnico Nacional y la Universidad Nacional Autónoma de México, dirigidos a conjuntar esfuerzos para brindar capacitación y asistencia técnica a las empresas, aprovechando su infraestructura y su personal altamente capacitado.
- 6.- Se realizaron acciones conjuntas con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), en la elaboración de los documentos para la constitución del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que abarca cuatro rubros: tecnología, capacitación, financiamiento y regulación.
- 7.- Definición de las actividades de los integrantes de la red, considerando sus características, habilidades, recursos y nivel de especialización.
- 8.- Estratificación de los servicios del PRODEM. Para medir con mayor precisión los efectos de la capacitación, se dividió en talleres, eventos de promoción, pláticas, seminarios, conferencias y cursos.
- 9.- Se elaboró, la metodología para identificar periódicamente las necesidades de capacitación de los empresarios.
- 10.- Realizar un proceso de evaluación, para garantizar que los capacitados apliquen en su propia empresa los conocimientos adquiridos, propiciando así la asistencia técnica.

3.8 SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES (SINCAS)

NAFIN, ofrece alternativas para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas aún de las grandes empresas que necesiten de financiamientos, a través de la estrategia financiera vía capitalización de las empresas, con las Sociedades de Inversión de Capitales.

A través de las Sincas, se pueden desarrollar exitosos negocios, al realizarse una asociación de inversionistas que por una parte, asociarse y aportar capitales formen una Sinca, cuyo fin será fortalecer empresas.

Estas empresas a fortalecer, podrán ser elegidas a discreción por los por los accionistas de la Sinca, éstas empresas podrán ser tomadas en malas condiciones económicas, el único requisito que invariablemente deberá cumplir será, el que sea viable.

Esta es una manera de fortalecer una empresa, evitando que ésta tome deudas, ya que lo que se está haciendo es invitar a nuevos inversionistas o socios externos, los cuales entran portando capital, y que forman parte del Consejo de Administración, pero se debe aclarar que por ley posteriormente estarán obligados a salir de la empresa.

3.8.1 Características de las Sincas

- 1.- Son sociedades anónimas.
- 2.- Forzosamente deberán ser de capital variable.
- 3.- Requieren de autorización para poder operar, dicha autorización deberá ser otorgada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
- 4.- Su objetivo social, es el de asociarse con empresas que no se encuentren en una buena situación.
- 5.- Invariablemente éstas empresas deberán ser viables.
- 6.- La asociación se logra a través de aportaciones al capital.
- 7.- Después de haberse realizado la asociación, los inversionistas tendrán acceso al Consejo de Administración, para vigilar su éxito como empresas

productivas.

- 8.- Una vez realizado el objetivo de la Sinca, dentro de la empresa beneficiada, la Sinca deberá retirarse.

3.8.2 Objetivos de las Sincas

- 1.- Apoyar rentablemente la promoción industrial y desarrollo económico.
- 2.- La distribución del ingreso.
- 3.- Financiar proyectos de interés particular, para cada una de las sociedades.
- 4.- Canalizar el ahorro disponible de cada entidad sector, hacia el capital productivo.
- 5.- Apoyar el saneamiento administrativo y financiero de las empresas.
- 6.- Brindar oportunidades de participación activa a inversionistas y empresarios.
- 7.- Proporcionar valor agregado por medio de gestión empresarial.
- 8.- Así como capacitación financiera y administrativa al personal de las empresas promovidas.
- 9.- Coadyuvar con los propósitos de desconcentración de capital.

3.8.3 Formación de una Sinca.

La Sincas se conforman de aportaciones de inversionistas privados y/o institucionales, los cuales forman una empresa dedicada a invertir en el capital social de otras empresas.

Una de las ventajas de las Sincas es que dan valor agregado a sus participaciones en otros negocios, ya que al realizar una suma de negocios y experiencias de otros socios dan una alternativa para complementar las estrategias empresariales con capital fresco.

Esto permite crear un apoyo para los planes de expansión, diversificación, reconversión y saneamiento

financiero, permitiendo la modernización tecnológica de las empresas, ante nuevos patrones de competencia.

3.8.4 Integración accionaria de las Sincas

La Sinca se integra con dos series de acciones:

- 1.- Las aportaciones en efectivo (procedentes de los socios fundadores) quedan integradas en la serie "A", que representa el capital fijo mínimo sin derecho a retiro (10%).
- 2.- Estos mismos socios fundadores u otros inversionistas privados o institucionales aportaran la serie "B", correspondiente al capital variable (90%).

3.8.5 Integración de inversionistas en las Sincas.

En una Sinca puede participar:

- 1.- Inversionistas privados:
 - a) Personas físicas o morales de nacionalidad mexicana.
 - b) Personas físicas o morales de nacionalidad extranjera.
- 2.- Inversionistas institucionales:
 - a) Bancos comerciales y de desarrollo.
 - b) Intermediarios financieros no bancarios.
 - c) Compañías de seguros y fianzas.
 - e) Gobiernos estatales y municipales.
 - f) Instituciones financieras del exterior.

Cabe señalar que las ganancias de las Sincas, provienen al momento del pago de dividendos y compraventa de acciones, y la ganancia para la empresa beneficiada, se da precisamente al convertirse nuevamente en productiva con el apoyo dado y con las ganancias que de el negocio.

3.9 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En la actualidad, el problema de liquidez se ha agudizado y aunado a esto el desconocimiento por parte de los empresarios, sobre la diversidad de opciones, que existen en el sistema financiero.

La Banca Comercial es el lugar donde acuden en primera instancia por ser el sitio en donde tienen sus cuentas de cheques. Debido a la competencia existente entre los bancos además de los créditos que vienen otorgando desde hace tiempo, se ha creado una serie de fuentes de financiamiento en las tasas, requisitos y garantías varían de acuerdo con la necesidad y plazo de los mismos.

Los créditos otorgados por la banca, son utilizados para cubrir principalmente las necesidades de capital de trabajo, dichos recursos son necesarios para cubrir el ciclo comercial que normalmente es de seis meses, aunque este ciclo puede variar dependiendo del tipo de empresa de que se trate.

A continuación se detallan, las diferentes alternativas de financiamiento que existen para las micro, pequeñas y medianas empresas, clasificando los tipos de créditos en corto, mediano y largo plazo.

3.9.1 Créditos a corto plazo

1.- Crédito Directo.

Destino de los recursos:

Sirve para la acumulación de inventarios, y para cubrir gastos extraordinarios.

Características:

Tiene el carácter de quirografario por no tener garantías, se pide firma de aval, normalmente serán los mismos socios de la empresa.

Monto recomendado del préstamo:

Porcentaje que sobre el capital de trabajo se considere adecuado y como máximo, la tercera parte del capital contable.

2.- Crédito Prendario.

Destino de los recursos:

Se utiliza para capital de trabajo.

Características:

Opera con garantía prendaria que puede ser un documento, materia prima, artículos terminados, o cualquier bien que satisfaga el ciclo productivo.

Monto recomendado del préstamo:

El valor de la prenda es mayor al importe del crédito, la proporción depende de la facilidad de realización de los bienes.

3.- Descuentos Mercantiles.

Destino de los recursos:

Apoyar el capital de trabajo para contar con liquidez propia.

Características:

Al documentarse las operaciones, se tienen títulos de crédito que pueden negociarse y obtener el pago anticipado mediante el descuento de una cantidad y un interés por el tiempo que falta por vencer; el cedente, es reponsable ante el banco si no se realiza el cobro.

Monto recomendado del préstamo:

Dependerá del volúmen de sus operaciones, el plazo que se concede a los clientes, la diversidad del papel, y el conocimiento de las firmas conocidas por su solvencia, así como el que el costo por el financiamiento pueda ser absorbido por la empresa solicitante.

4.- Operaciones de Factoraje.

Destino de los recursos:

Capital de trabajo.

Características:

Están dirigidos a empresas que tengan derecho de crédito que estén por vencer documentadas por contrarrecibos, facturas, letras de cambio, pagarés, originados por la venta de bienes o servicios. La cesión de derechos de crédito implica una venta de activos, por lo general se solicita una fianza. Las empresas de factoraje pueden fundarse mediante el mercado de valores.

Monto recomendado del préstamo:

Depende del tipo de documento que se ceda, y sí es título de crédito y a cargo de un comprador calificado.

5.- Cuenta Corriente:

Destino de los recursos:

Para adquirir o transformar inventarios, financiar clientes y pagar obligaciones a corto plazo.

Características:

Línea de crédito que se abre a favor del acreditado para que pueda disponer de recursos, con un límite autorizado y dentro de la vigencia del contrato.

Monto recomendado del préstamo:

Se determinará, de acuerdo a la capacidad de pago y al ciclo de operación, así como la evaluación de la liquidez y el ciclo financiero (días inventario - días cliente).

3.9.2 Créditos a mediano plazo

1.- Habilitación o Avío

Destino de los recursos:

Para compra de materias primas, pago de mano de obra y otros insumos necesarios para producir.

Características:

Son créditos específicos destinados a financiar actividades productivas, que tienen que desarrollarse en

el tiempo, cantidad y lugar precisos, siendo las inversiones que se realizan con el importe del crédito la garantía del mismo.

Monto recomendado del préstamo:

De acuerdo a las erogaciones necesarias, para producir el bien, de acuerdo a los ingresos por ventas, y de acuerdo a la situación financiera del deudor.

2.- Tarjeta Empresarial.

Destino de los recursos:

Para capital de trabajo, sin exceder el crédito de tres años y cinco para la adquisición de maquinaria y equipo.

Características:

Se controla a través de una cuenta de cheques donde se depositan las disposiciones a efectuar.

Monto recomendado del préstamo:

El monto estará en función al importe de las ventas netas.

3.9.3 Créditos a largo plazo

1.- Refaccionario.

Destino de los recursos:

Para maquinaria y equipo, unidades de transporte y construcción de naves industriales.

Características:

Se otorga mediante la garantía de maquinaria, equipo, terrenos, construcciones y edificios; y se documenta con pagarés.

Monto recomendado del préstamo:

El valor de la garantía, capacidad y solvencia económica y moral.

2.- Hipotecario.

Destino de los recursos:

Para la consolidación de pasivos o enfrentar problemas de carácter financiero.

Características:

Se garantiza con un bien inmueble.

Monto recomendado del préstamo:

En función de la capacidad de pago, el valor de la garantía por un porcentaje.

3.- Hipotecario Inmobiliario.

Destino de los recursos:

Para la adquisición de un bien inmueble, ampliación o construcción de vivienda.

Características:

Se garantiza con un bien inmueble.

Monto recomendado del préstamo:

Capacidad de pago, valor de la garantía por un porcentaje.

4.- Arrendamiento Financiero.

Destino de los recursos:

Para la producción, reestructuración de pasivos, así como la adquisición de maquinaria y equipo en general.

Características:

Se otorga el uso de un bien a cambio del pago de una renta, teniendo opción al finalizar el plazo del contrato de ser transmitida la propiedad del bien.

Monto recomendado del préstamo:

En función de su capacidad de pago de acuerdo con sus flujos de efectivo.

3.9.4 ARRENDAMIENTO FINANCIERO Y PURO.

Las arrendadoras han jugado en los últimos años un papel muy importante en el desarrollo de las empresas, ya que les permite no distraer sus recursos y mantener su liquidez. Están son intermediarias que destinan sus recursos, para apoyar la expansión productiva.

Existen dos tipos de arrendamiento, el financiero y el arrendamiento puro.

En el arrendamiento financiero pueden darse las siguientes clases:

1.- De acuerdo con el objeto arrendado:

- Sobre inmuebles: es un caso poco común, pero existe la posibilidad de celebrarlo.
- Sobre muebles: es el más utilizado y sobre todo los bienes de capital, es decir, los que se utilizan para producir bienes o los de consumo duradero.
- Sobre derechos: como una patente, una marca y concesiones.

2.- Respecto a las personas que intervienen en la relación:

- Directo: cuando el arrendador es el productor, fabricante o vendedor del bien.
- Indirecto: si el productor o propietario original del bien es una persona distinta del arrendador financiero.

En el arrendamiento puro se tienen características similares con el arrendamiento financiero, debido a:

- Ambos contratos son bilaterales, existiendo el arrendador, el arrendatario y el bien objeto del contrato.
- El objeto bien del contrato puede ser, activos propios, equipo de aportación, plantas industriales, inmuebles y equipo en el extranjero.
- Se determinan rentas periódicas en pago del uso o goce temporal del bien, así como se fija el plazo forzoso el cual es irrevocable.

Ventajas y Desventajas del uso del arrendamiento.

Ventajas

1.- En cuanto al financiamiento, se evita distraer recursos, se otorga el 100% del financiamiento ya que no se pide ninguna cantidad adicional o saldo compensatorio, son financiamientos a largo plazo siendo su límite máximo la vida fiscal del bien, normalmente la garantía es el mismo bien arrendado.

Al no invertir en efectivo, y hacerse pagos de rentas, en el futuro si hay inflación se estarán realizando pagos con dinero castigado, beneficiando esto al arrendador.

2.- En cuanto al equipo permite la modernización de este, ya que existe la posibilidad de que al término del plazo el bien se cambie por uno más avanzado tecnológicamente.

Desventajas

1.- En cuanto al financiamiento, además de pagar los intereses como en cualquier otro financiamiento, se paga el porcentaje que representa la utilidad de la arrendadora, las instituciones de crédito, proveedores acreedores, etc.

2.- En cuanto al equipo, en algunos casos las arrendadoras ponen limitaciones en cuanto al uso del bien.

3.10 ACUERDO DE APOYO FINANCIERO Y FOMENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FOPYME).

El pasado 10. de octubre de 1996, entro en vigor el Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOPYME), que beneficiará al 97.8% de las empresas con créditos otorgados antes del 31 de julio de este mismo año, cuya suma asciende hasta 6 millones de pesos.

La firma del acuerdo entre la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y la Asociación de Banqueros de México, fue atestiguada por el presidente de México, Ernesto Zedillo Ponce de León, en una ceremonia realizada el

día 16 de agosto en la residencia oficial de los Pinos.

3.10.1 Definición del FOPYME.

Es un acuerdo, para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de que cuenten con alternativas para el pago y reestructuración de sus adeudos y así obtengan nuevos créditos para sus actividades productivas.

3.10.2 Beneficios del acuerdo.

- 1.- Descuentos de hasta del 30% en los pagos de créditos no revolventes, otorgados antes del 31 de julio de 1996.
- 2.- En el caso de pagos anticipados, se aplicará el descuento ponderado que les corresponda, de acuerdo con el saldo total del adeudo.
- 3.- Subsidio en la tasa de interés, si el crédito fué a través de una línea revolvente.
- 4.- Canalización de nuevos recursos para asegurar la continuidad de las actividades en las micro, pequeñas y medianas empresas.

3.10.3 Vigencia del acuerdo.

- 1.- El acuerdo entró en vigor a partir del 10. de octubre de 1996.
- 2.- El plazo para ponerse al corriente o reestructurar y obtener los beneficios vence el 31 de enero de 1997.
- 3.- Los beneficios se obtendrán a partir de la reestructuración y hasta por 10 años.

3.10.4 Como participar en el FOPYME.

Clientes al corriente:

- 1.- Beneficio automático a quienes se mantengan al corriente en sus pagos al 10. de octubre, con efectos retroactivos al 10. de agosto de 1996.

- 2.- Los descuentos de agosto y septiembre se aplicarán al saldo del adeudo.

Clientes no al corriente:

- 1.- Posibilidad de reestructurar en UDIs, o en esquemas propios de la banca.
- 2.- Deberán reestructurar o ponerse al corriente, del 1o. de octubre de 1996 hasta el 31 de enero de 1997.
- 3.- Obtendrán los beneficios a partir de que se pongan al corriente o reestructuren, y se mantendrán siempre y cuando se esté al corriente en los pagos.

3.10.5 Características del acuerdo.

- 1.- El acuerdo contempla créditos empresariales denominados en pesos, en dólares Estadounidenses o en UDIs, cuyos saldos sean de hasta 6 millones de pesos, que hayan sido otorgados antes del 31 de julio de 1996.
- 2.- El beneficio se aplica a los primeros 2 millones de pesos de adeudo.
- 3.- Se condonará la sobretasa moratoria a clientes que reestructuren o se pongan al corriente.

3.10.6 Tipos de créditos beneficiados.

El descuento se aplica a:

- 1.- Créditos otorgados directamente por la banca comercial y de desarrollo.
- 2.- Créditos otorgados por la banca comercial con recursos descontados por la banca de desarrollo y los fideicomisos de fomento.
- 3.- Créditos otorgados por intermediarios financieros no bancarios con recursos descontados con la banca de desarrollo y los fideicomisos de fomento.

3.10.7 Descuentos del programa

En créditos no revolventes, se aplicarán descuentos de acuerdo con el siguiente cuadro.

CUADRO 9
Descuentos aplicados del programa

Rangos por saldo de la deuda (pesos)	Descuento por rango (%)	Descuento Total ponderado (%)
Hasta 500 mil	30	30
Mayores de 500 mil y hasta 2 millones	17	30 - 20
Mayores de 2 millones hasta de 6 millones	0	20 - 6.7

Fuente: Revista El Mercado de Valores, edición septiembre de 1996, NAFIN.

A continuación se presentan los cuadros 10 y 11, en los cuales se muestran ejemplos de los descuentos otorgados por el programa.

CUADRO 10
Ejemplos de Descuentos en pagos
En el caso de pago total de la deuda
(Pesos)

Monto del adeudo	Descuento efectivo	Pago total	Descuento (%)
150,000	45,000	105,000	30.00
450,000	135,000	315,000	30.00
750,000	192,500	557,500	25.67
1,500,000	320,000	1,180,000	21.33
3,000,000	405,000	2,595,000	13.50
4,000,000	405,000	3,595,000	10.13
5,500,000	405,000	5,095,000	7.36
6,000,000	402,000	5,598,000	6.70

Fuente: Revista el Mercado de Valores, edición septiembre de 1996, NAFIN.

CUADRO 11
Ejemplos de Descuento en pagos
En el caso de pagos mensuales
(Pesos)

Monto del adeudo (saldo al 31 de julio de 1996)	Descuento (%) sobre la mensualidad
500 mil	30.00
700 mil	26.29
2 millones 200 mil	18.41
6 millones	6.75

Fuente: Revista el Mercado de valores, edición septiembre de 1996, NAFIN.

3.10.8 Subsidio en tasas de interés

- 1.- Beneficio a través de una disminución en la tasa de interés, que paga el acreditado.
- 2.- La disminución se aplicará, con base en el descuento que corresponda al adeudo.
- 3.- Por un período de dos años a partir del 1o. de octubre de 1996.

3.11 PROGRAMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Con el propósito de crear y fortalecer una red de proveedores eficiente y competitiva que respondan a las necesidades específicas, tanto de las grandes empresas compradoras como de las micro, pequeñas y medianas empresas proveedores, Nacional Financiera ha diseñado un Programa para el Desarrollo de Proveedores, que entró en vigor a partir del 06 de agosto de 1996.

3.11.1 Líneas estratégicas de fomento.

- 1.- Exportaciones
- 2.- Agrupamientos y cadenas industriales
- 3.- Mercado interno y sustitución eficiente de importaciones

Este programa, considera que es indispensable el trabajo en equipo y formar cadenas productivas de proveedores, tanto entre el gobierno, la banca, la industria y los comercios como entre empresas de distintos tamaños y actividades.

3.11.2 Apoyos otorgados por el programa

Las micro, pequeñas y medianas empresas, enfrentan diversos problemas para ser consideradas como proveedoras confiables, enfrentan como problema fundamental su falta de competitividad, por lo que para ayudar a resolver este problema es necesario poner a su disposición diversos apoyos como:

- 1.- Mayor liquidez y recursos de inversión
- 2.- Materias primas e insumos de calidad
- 3.- Equipos y tecnologías de punta
- 4.- Control de calidad
- 5.- Capacidad gerencial y mano de obra calificada
- 6.- Condiciones financieras acordes con los montos y plazos de los proyectos.

Para poder cumplir con estos propósitos, se ha diseñado en coordinación con grandes empresas del país como Altos Hornos de México, Cervecería Cuauhtémoc, Grupo Cimaco y Tamsa, esquemas particulares de apoyo para el desarrollo de sus propias redes de proveedores.

En el caso de las cadenas comerciales, tenemos en operación un Fideicomiso AAA con el Palacio de Hierro, con el Grupo Cifra y varios intermediarios financieros, un programa de redescuento que beneficia a sus más de 3 mil proveedores, con un mil millones de pesos de crédito disponible.

3.11.3 Instrumentos especiales de apoyo.

- 1.- Garantía automática, para facilitar el otorgamiento de créditos de la banca a los proveedores que cuenten con proyectos viables, asumiendo hasta el 50% del riesgo, sin importar el origen de los recursos del fondeo.
- 2.- Garantía de actuación, que apoya el desarrollo de proveedores nacionales, mediante el otorgamiento de nuestra garantía a las grandes empresas hasta por el 50% de la pérdida económica neta, en la que pueden incurrir por posibles incumplimientos de nuevos proveedores.
- 3.- Operaciones de factoraje, mediante las cuales los proveedores descuentan sus documentos de cobro a plazo emitidos por las empresas compradoras.
- 4.- Fideicomisos triple A, que permiten a las grandes empresas obtener recursos de Nacional Financiera, para financiar directamente y sin intermediarios, las necesidades de crédito, capacitación y asistencia técnica de sus proveedores.
- 5.- Crédito de primer piso, para apoyar a las grandes o medianas empresas compradoras, con recursos que estén dirigidos a disminuir los tiempos de pago, o acelerar el otorgamiento de anticipos para capital de trabajo de sus proveedores, con lo que se favorece el cumplimiento oportuno de los pedidos contratados.

3.12 NUEVO ESQUEMA DE TASAS DE INTERES.

Hasta marzo de 1995, la institución aplicaba a sus acreditados la tasa que resultara mayor entre el CPP (Costo Porcentual Promedio) y la TIIP (Tasa Interés Interbancaria Promedio). Esta tasa, protegía la rentabilidad institucional, pero a su vez desvirtuaba la labor de fomento al elevar el costo de financiamiento.

A partir del mes de abril de 1995, la "Tasa NAFIN", misma que ha permitido transferir a las empresas de menor tamaño las ventajas que obtiene la institución, a través de su estrategia de captación en instrumentos de mediano y largo plazo, así como eliminar el riesgo para Nacional Financiera derivado de posiciones entre tasas activas y pasivas.

A diferencias de las tasas de referencia del mercado TIIP y CETES, que muestran el costo del dinero en una semana determinada, la Tasa NAFIN se calcula mensualmente, tomando como base el costo histórico de fondeo de los distintos instrumentos de captación de la institución, en los que se considera la captación a largo plazo, como la obtenida a través de los NAFIDES Y BONDIS.

Es importante no perder de vista que la Tasa NAFIN, es una tasa activa, mientras que la tasa CETES, TIIP, y CPP son tasas de captación pasivas y no consideran los costos de intermediación; por tal motivo, no son comparables directamente con la Tasa NAFIN.

C A P I T U L O I V

REINGENIERIA, HERRAMIENTA PARA LA RENOVACION Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

4.1 REINGENIERIA, EL CAMINO DE LA RENOVACION EMPRESARIAL

Pocas serán las compañías cuya administración no afirme que desean una organización flexible, a fin de que pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor y tan inovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

La reingeniería de negocios significa "empezar de nuevo". No se trata de remendar nada, ni de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Rediseñar una compañía significa hacer a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo; implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

4.1.1 Definición de reingeniería

Según Michael Hammer y James Champy "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".⁶

6.- Hammer Michael & Champy James; Reingeniería; Octava Edición; Editorial Grupo Norma; Colombia 1996; Pág. 34

Según Fabián Martínez Villegas reingeniería es, "Una forma fundamental de pensar, para repensar, reinventar y reconceptualizar los procesos organizacionales, de manera que, con la participación de la gente en equipo, y dando una directa orientación de los procesos hacia el cliente, se logren mejoras radicales en términos de costos, calidad, servicio, valor al cliente u otros beneficios que finalmente se traduzcan en ventajas competitivas presentes y futuras".⁷

La definición anterior de Hammer y Champy contiene cuatro palabras clave:

1.- Fundamental:

La primera palabra clave es fundamental. Al emprender la reingeniería de su negocio, el administrador debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma?; estas preguntas obligan a examinar las reglas no establecidas formalmente y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios.

A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas e inapropiadas. La reingeniería empieza, sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado y determina primero qué debe hacer una compañía, luego cómo debe hacerlo y se olvida por completo de lo que se está haciendo y se concentra en lo que se debe hacer.

2.- Radical:

La segunda palabra clave de la definición es radical, del latín radix que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya esta instalado, sino abandonar lo establecido.

Al hablar de reingeniería significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras completamente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

7.- Martínez Villegas, Fabián; Reingeniería de Procesos de Negocios; Editorial Pac; México; Pág 56.

3.- Espectacular:

La tercera palabra clave es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

Se debe recurrir a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de cambiar todo, la mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige cambiar lo anterior por algo nuevo.

Se han identificado tres clases de compañías que emprenden la reingeniería. Las primeras son compañías que se encuentran en grandes dificultades, los costos son superiores al de sus competidores, su servicio a clientes es tan deficiente que estos se quejan abiertamente y el índice del fracaso de sus productos es hasta cinco veces superior al de la competencia.

En segundo lugar se encuentran las compañías que todavía no tienen dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas; estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles, pero su administrador tiene aspiraciones y deseos de ampliar su ventaja sobre los competidores.

"Las diferencias que hay entre estos tres tipos de empresas se pueden explicar de la siguiente manera: las de la primera categoría están desesperadas; han chocado contra una muralla y están heridas en el suelo. Las de la segunda categoría siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de los faros permite ver un obstáculo que se les viene encima ¿Será una muralla? Las compañías de la tercera categoría salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista. Que buena oportunidad, piensan ellas, para detenerse a levantar una muralla para cerrarles el paso a los demás". 8

4.- Procesos:

Se definen como un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Bajo la influencia de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso y tienden a perder de vista el objetivo, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los solicitó.

4.2 RECONSTRUCCION DE LOS PROCESOS

En la reingeniería, se dice que para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

A continuación se mencionan algunas de las características más comunes, que se encuentran con frecuencia en los procesos de negocios rediseñados.

4.2.1 Varios oficios se combinan en uno.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados, es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Los beneficios de los procesos integrados, de los trabajadores, permiten eliminar pases laterales con lo cual se eliminan los errores, las demoras y las repeticiones.

Los procesos integrados han reducido también costos de administración indirectos. Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, necesitan menos supervisión. Otro beneficio es un mejor control, pues los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la

asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

4.2.2 Los trabajadores toman decisiones

Las compañías que emprenden la reingeniería confían tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o equipos de caso de forma vertical. Comprensión vertical significa que en aquéllos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.

Los trabajadores mismos realizan actualmente aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo de forma vertical se encuentran: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

4.2.3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas. La secuencia lineal de tareas impone una precedencia que demora el trabajo.

En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después.

El deslindar los procesos, los acelera en dos formas.

Primera: muchas tareas se hacen simultáneamente.

Segunda: reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso.

Las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras.

4.2.4 Los procesos tienen múltiples versiones

La cuarta característica común de la reingeniería de procesos podríamos denominarla final de la estandarización. Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado

masivo. Todos los insumos se manejaban de idéntica manera de tal manera que las compañías podían producir bienes o servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica es obsoleta.

Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o insumos.

Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada; no hay casos especiales ni excepciones.

4.2.5 El trabajo se realiza en el sitio razonable

En las organizaciones tradicionales, el trabajo se organiza en torno a los especialistas. Por ejemplo los contadores saben llevar cuentas, y los empleados de compras saben hacer pedidos, de manera que cuando el departamento de contabilidad necesita lápices, el departamento de compra los adquiere. Este departamento busca a los proveedores, negocia precios, coloca los pedidos, inspecciona los artículos y paga las facturas y finalmente el departamento de contabilidad recibe sus lápices.

Un proceso de este tipo es costoso, pues involucra a muchos departamentos, además de los costos indirectos de la compra.

Una compañía llevo a cabo un experimento controlado y encontró que gastaba 100 dólares en costos internos para comprar pilas eléctricas con valor de tres dólares; descubrió que el 35% de sus ordenes de compra se hacían por cantidades inferiores a 500 dólares. La idea de gastar internamente 100 dólares para pagar 500 dólares o menos no parecía bien, así que la compañía resolvió descargar la responsabilidad de comprar bienes en los clientes del proceso; en otras palabras, los contadores, y todos los demás, ahora compran sus propios lápices. Saben a quién comprar y cuánto pagar porque compras ya negoció los precios y les dió a los contadores

una lista de proveedores apropiados. Cada unidad operativa tiene una tarjeta de crédito con un límite de 500 dólares. A fines de mes, el banco que expidió la tarjeta de crédito le envía al fabricante una cinta de todas las transacciones hechas con tarjeta, cinta que la compañía coteja con un sistema general del libro mayor, de modo que los lápices se cargan al presupuesto de contabilidad.

Como resultado de este sistema, los que piden productos los reciben en menor tiempo y con menos problemas, así la compañía gasta mucho menos de 100 dólares en costos de procesamiento.

Este ejemplo ilustra como es posible ejecutar parte del proceso o todo el proceso, eliminando los pases laterales y los costos indirectos.

4.2.6 Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado, en lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras travas relacionadas con el control mismo.

4.2.7 La conciliación se minimiza

Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

4.2.8 Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

El empleo de una persona que podríamos llamar "gerente de caso" es otra característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados. Para desempeñar este papel, es decir para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas, este gerente

necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerle preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

4.3 EL NUEVO MUNDO DE TRABAJO

La reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocios. Pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no termina en eso. Los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización; en realidad en toda ella.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales, personas que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos, el trabajo en serie desaparece y los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Casi todos los aspectos de la organización se transforman, a menudo tanto que no se reconocerían.

Los tipos de cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos son:

4.3.1. Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.

Lo que hacen realmente las compañías que rediseñan es volver a juntar el trabajo que Adam Smith y Henry Ford dividieron en diminutas fracciones. Hace tantos años. Una vez reestructurado, los equipos de proceso (grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total) resultan ser la manera lógica de organizar al personal que realiza el trabajo. Los equipos de proceso no incluyen representantes de todos los departamentos funcionales interesados, sino que reemplazan la antigua estructura departamental.

4.3.2 Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Las personas que trabajan en equipos de proceso encontrarán su trabajo muy distinto de los oficios a que estaban acostumbrados.

Los trabajadores de equipo de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, mas bien que individualmente son responsables de una tarea, tienen un oficio distinto.

Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos.

La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino que también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento se eliminan con la reingeniería lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer trabajo real.

Después de la reingeniería, el trabajo se hace más satisfactorio porque los trabajadores tienen una mayor sensación, determinación, cierre y realización.

Estos trabajadores comparten los retos y las recompensas del empresario, están orientados al cliente, cuya satisfacción es su meta. No estan tratando de tener contento al jefe ni de trabajar a través de la burocracia.

Sin embargo hay otro aspecto del fenomeno que es preciso tener en cuenta: si los oficios son más satisfactorios, también son más exigentes y difíciles. Gran parte del trabajo de rutina se elimina o se automatiza en un ambiente rediseñado quedan muy pocos oficios sencillos de rutinas no calificados.

4.3.3 El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

Las compañías que se han rediseñado no buscan empleados que sigan reglas; quieren gente que haga sus propias reglas. Cuando la administración confía a los

equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes.

La autoridad del empleado es una consecuencia inevitable de los procesos rediseñados; los procesos no se pueden rediseñar sin facultar a los trabajadores. Por consiguiente, las compañías que rediseñan tienen que considerar criterios adicionales cuando contratan. Ya no basta examinar únicamente la educación de los que solicitan empleo, su capacitación y sus habilidades; también entra en juego su carácter.

4.3.4 La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

En las compañías que se han rediseñado, se modifica el concepto de entrenar a educar, o a contratar personal que tenga una buena educación. El entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia y les enseña a los empleados el "cómo" de un oficio; la educación aumenta su perspicacia y la comprensión, y les enseña el "porqué".

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que necesitan saber, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio, se convierte en norma de una compañía rediseñada.

4.3.5 El enfoque de medidas de desempeño se desplaza: de actividad a resultados

La reingeniería obliga a las compañías a reconsiderar algunos supuestos básicos relativos a remuneraciones. Por ejemplo, el desempeño de un empleado este año en un oficio rediseñado, no garantiza nada acerca de su desempeño en años por venir. Por esa razón los salarios básicos en compañías con procesos rediseñados tienden a permanecer relativamente estables después de ajustes por inflación. Las recompensas importantes por rendimiento, toman la forma de bonificaciones, no alzas de sueldo.

Otros supuestos sobre remuneraciones también desaparecen con la reingeniería: Pagarles a los empleados sobre la base del rango o la antigüedad; pagarles sólo por presentarse y hacerles alzas de sueldo simplemente porque ha transcurrido otro año.

En las compañías que se ha rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

En estas compañías, el rendimiento se mide por el valor creado, y la compensación debe fijarse de acuerdo con ello.

4.3.6 Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente, el ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

4.3.7 Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados crean profundamente para sus clientes, no para sus jefes. Esto lo crearán sólo en el grado en que lo refuercen las prácticas de recompensas de la compañía.

4.3.8 Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores

Los gerentes en una compañía rediseñadas necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está, para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Este es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

4.3.9 Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.

Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal.

Transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que hacen el trabajo significa que las funciones tradicionales del gerente han disminuido. Las compañías ya no necesitan tanta supervisión gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos.

4.3.10 Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

Los ejecutivos tienen la responsabilidad global del desempeño de los procesos rediseñados sin tener control directo sobre las personas que los ejecutan y que trabajan más o menos en forma autónoma. Con la guía de sus entrenadores, los ejecutivos cumplen sus responsabilidades viendo que los procesos se diseñen en forma tal que los trabajadores puedan hacer el oficio requerido y que estén motivados por los sistemas administrativos de la empresa.

4.4 ¿ QUIEN VA A REDISEÑAR ?

Las compañías no son las que rediseñan procesos; son las personas. Antes de profundizar en el "que" del proceso de reingeniería, se necesita atender al "quién". ¿Cómo escogen las compañías y organizan al personal, que realiza la reingeniería clave para el éxito ?.

A continuación se describen cada una de las posiciones del personal encargado de llevar a cabo la reingeniería:

4.4.1 Líder

Es un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. El líder hace que tenga lugar la reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la compañía se modifique y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería.

A ningún alto ejecutivo se le suele asignar el oficio de líder este es un papel, que una persona desempeña por iniciativa propia. Alguien que tiene autoridad suficiente para sacarlo adelante se convierte en líder de la reingeniería.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión.

4.4.2 Dueño del proceso

Es un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.

El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de crear un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía.

El trabajo de un dueño del proceso no es hacer reingeniería sino ver que se haga, tiene que organizar un equipo de reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo, obtiene los recursos que el equipo necesita, lo protege de la burocracia, y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tienen que ver en el proceso.

Los dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo.

4.4.3 Equipo de reingeniería

Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución. El verdadero trabajo de reingeniería, es la labor de los miembros del equipo. Estos son los que tienen que producir las ideas y los planes, para convertirlos en realidades, estos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio.

Oficialmente el equipo de reingeniería no tiene jefe, generalmente le resulta útil tener un capitán: a veces lo nombra el dueño de proceso, pero por lo regular lo eligen por unanimidad sus mismos colegas.

El equipo de reingeniería no es para una tarea de noventa días, los miembros deben permanecer en el grupo por lo menos hasta la ejecución del primer plan piloto, lo cual generalmente tarda un año, pero de preferencia hasta que se termine el esfuerzo de reingeniería.

4.4.4 Comité directivo

Es el comité formulador de políticas, compuestos de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

Este es un aspecto opcional de la estructura de gobierno de la reingeniería. El comité directivo es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye a los dueños del proceso.

Los proyectos particulares se ventilan en el comité directivo, este grupo resuelve, el orden de prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y de que manera asignarán los recursos disponibles.

4.4.5 Zar de reingeniería

Es un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr coordinación entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

El Zar de reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería, el zar tiene dos funciones principales: la primera capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; la segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

4.5 ¿ QUE SE VA A REDISEÑAR ?

Los procesos, y no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos de ventas o producción; rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias. La confusión entre las unidades organizacionales y los procesos como objeto de la reingeniería proviene de los departamentos, las divisiones y los grupos son familiares para la gente que está en los negocios, mientras que los procesos no lo son; las líneas organizacionales son visibles, claramente trazadas en los organigramas, mientras que los procesos, no; las unidades organizacionales tienen nombre y los procesos, en su mayor parte no lo tienen.

Una manera de entender mejor los procesos que constituyen un negocio es ponerles nombres que expresen su estado inicial y su estado final.

Esos nombres deben tener en cuenta todo el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin.

Así como las compañías tienen diagramas organizacionales, también pueden tener gráficos de procesos que describan la forma en que fluye el trabajo a través de la compañía.

4.5.1 Escoger el proceso a rediseñar

Una vez que los procesos se identifican y se diagraman, resolver cuáles necesitan reingeniería y el orden que se debe seguir en ello no es una parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente.

Lo más congruente es que se apliquen tres criterios a escoger: El primero es disfunción: ¿Qué procesos están en mayores dificultades? el segundo es importancia: ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa? el tercero es factibilidad: ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de reingeniería?.

1.- Procesos quebrantados:

En la busca de disfunciones, los procesos más obvios que se deben considerar son aquéllos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades. Por lo general, se sabe muy bien cuáles necesitan reingeniería, los síntomas se ven por todas partes, y no es fácil pasarlos por alto.

2.- Procesos importantes:

La importancia, o el impacto en los clientes de fuera, es el segundo criterio que hay que considerar al decidir cuáles procesos se deben rediseñar y en qué orden. Hasta los procesos que les entregan su producto a los clientes dentro de la compañía pueden ser de primordial importancia y valor para clientes de afuera.

Los clientes son una buena fuente de información para comparar la relativa importancia de diversos procesos. La compañía puede determinar qué cuestiones les interesan, cuestiones como costo del producto, entregas a tiempo y características del producto.

3.- Procesos factibles:

La factibilidad implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Uno de estos factores es el radio de influencia; en general cuanto más grande sea un proceso tanto mayor será su radio de influencia.

Es posible un beneficio mayor cuándo se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. Un amplio radio de influencia significa afectar a más organizaciones e involucrar a más gerentes que tienen sus propios programas.

4.5.2 Entendimiento de los procesos

Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace, y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita más bien es una visión general de alto nivel, para obtener la intuición necesaria para crear un diseño totalmente nuevo y superior.

En este aspecto, uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus más mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo.

La meta es entender el qué y el porqué del proces, no el cómo, pues al rediseñar, al equipo no le interesa saber cómo funciona el proceso actualmente, sino determinar que tendrá que hacer el nuevo proceso. Sabiendo qué y porqué, el equipo puede iniciar la reingeniería.

Observar y ejecutar el proceso es la mejor manera de entenderlo, sin embargo hay que estar alerta y no caer en la tentación de estudiarlo demasiado, la meta tiene que pasar rápidamente a reingeniería.

A pesar de las dificultades en que se hallan actualmente las compañías, pueden intentar cambiar para competir en la evolutiva economía global, deben entender que una reputación envidiable, controles financieros y un balance general sin deudas ya no garantizan su supervivencia.

Para sobrevivir en el mundo moderno se requiere un vigoroso liderazgo, una intensa concentración en los clientes y en sus necesidades, en superiores diseños y ejecución de procesos.

La reingeniería es uno de los instrumentos que las compañías deben poseer y saber utilizar para adquirir aquellos requisitos previos del éxito.

C O N C L U S I O N E S

1.- La industria tiene su origen en los pequeños talleres de producción artesanal en Europa Occidental, ya que estos talleres fueron los precursores de las primeras empresas capitalistas. Al finalizar el último tercio del siglo XVIII, en Inglaterra se inicia la Revolución Industrial, cuya base técnica y fundamental fué la máquina que sustituyó el trabajo manual, estas ideas se fueron extendiendo en toda Europa y Estados Unidos. En América Latina el obraje es considerado como antecesor de la fábrica moderna, ya que establece como factor fundamental la división del trabajo.

2.- Definir a la micro, pequeña y mediana empresa resulta difícil, ya que se toman en cuenta diversos factores, tales como ventas anuales, personal ocupado, maquinaria instalada, etcétera. Por lo tanto una empresa no tiene que ser micro, pequeña o mediana en términos absolutos, únicamente si se compara con otras empresas, ya que de un país a otro pueden variar los requisitos para ser clasificados en uno u otro estrato.

3.- La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, radica en que el 98% de las unidades productivas establecidas la constituyen precisamente las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales aportan más del 50% de la mano de obra y el 43% del producto, lo cual equivale al 11% del PIB. Asimismo de ese 98% de unidades productivas el 97% lo constituyen las micro empresas, el 2.7% lo constituyen las pequeñas empresas y el 0.3% las empresas medianas. De lo anterior se deriva el hecho de que instituciones tales como Nacional Financiera S.N.C (NAFIN), elaboren diversos programas de apoyo encaminados al crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas.

4.- La micro, pequeña y mediana empresa, enfrenta una serie de problemas de tipo administrativo, de producción, de mercado, tecnológicos y financieros, muchos de ellos ocasionados por la falta de conocimientos y capacitación por parte del personal y de la falta de experiencia en el manejo de negocios de los gerentes o administradores de estas empresas.

5.- NAFIN es el organismo encargado de apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa a través del otorgamiento de líneas de descuento de créditos con los intermediarios financieros, creación de diversos programas de apoyo, tales como, modernización a la planta productiva, mejoramiento del medio ambiente, capacitación y adiestramiento técnico, apoyo a proveedores, reestructuración de pasivos, así como la creación de una nueva tasa de interés (tasa NAFIN), que resulta inferior a las anteriormente utilizadas, y la creación del nuevo programa de apoyo a deudores conocido como el acuerdo de apoyo financiero y fomento a la micro, pequeña y mediana empresa (FOPYME), que permite la reestructuración de las deudas y además otorga hasta el 30% de descuento a los beneficiarios del mismo.

6.- Otras alternativas de financiamiento las encontramos en créditos a corto, mediano y largo plazo, entre las cuales podemos mencionar los siguientes, créditos a corto plazo: crédito directo, prendario, descuentos mercantiles, operaciones de factoraje y cuenta corriente, estas operaciones se utilizan básicamente para la obtención de capital de trabajo; dentro de los créditos a mediano plazo podemos mencionar: los créditos de habilitación o avío y tarjeta empresarial, estos créditos son utilizados para la compra de materia prima para la producción y para compra de maquinaria y equipo con plazos que oscilan entre los tres y los cinco años; entre los créditos a largo plazo encontramos los créditos refaccionarios, hipotecarios y arrendamiento financiero, que son utilizados para la construcción de naves industriales, y la compra de maquinaria y equipo, estos créditos son garantizados con el bien inmueble.

7.- Las empresas necesitan desarrollar planes efectivos que les permitan agilizar sus operaciones y servicio a los clientes, así como para la obtención de financiamientos con los intermediarios financieros. Es factible que estos planes los desarrollen con ayuda de especialistas, para que pongan en marcha estas nuevas estrategias de trabajo a seguir; por lo que podrían apoyarse de la reingeniería de procesos de negocios, herramienta que sin duda, permite la renovación completa de la empresa y por consiguiente un mayor beneficio económico y crecimiento empresarial.

8.- La Reingeniería de procesos de negocios, no significa modificar lo existente, significa desechar lo anterior y renovar o incursionar nuevos procesos para la elaboración de determinado trabajo, este cambio requiere además de un cambio de mentalidad en todo el personal de la empresa, así como mucho tiempo y dedicación para lograr hacer verdadera reingeniería. Hay tres tipos de empresas que pueden iniciar la reingeniería y son: las empresas que se encuentran en pésimas condiciones en todos o casi todos sus aspectos (financieros, de mercado etc.), el segundo bloque de empresas es aquél que no tiene problema alguno, pero que su administrador tiene la visión suficiente como para preveer que se avecinan problemas; el último bloque pertenece a las empresas que no tienen ningún problema, rentables, eficientes, pero que tienen la inquietud de ser aún mejores que cualquier otra empresa y que lo logran a través de la reingeniería de procesos.

9.- Podemos concluir esta tesis diciendo que el Licenciado en Contaduría es la persona idónea para guiar a las empresas que se encuentran en vías de desarrollarse, ayudado naturalmente de otros profesionistas, y contando con el apoyo de los directivos de la empresa, ya que el Contador tiene el manejo de la información financiera y se encarga de generarla, revisarla, y entregarla oportunamente, para la toma de decisiones, que es la base fundamental para el crecimiento de la empresa.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- García de León Campero, Salvador; La Micro, Pequeña y Mediana industria en México y los retos de la competitividad; Editorial Diana; Edición Octubre; México 1993.
- 2.- Espinosa Villareal, Oscar; El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana empresa, Editorial Fondo de Cultura Económica; México 1993.
- 3.- Barreyre, Pierre - Yves; La Pequeña y Mediana empresa frente al cambio (Estrategias de innovación industrial); Editorial Hispano Europea.
- 4.- Hammer, Michael & Champy, James; Reingeniería; Editorial Grupo Norma; Octava Edición; Colombia 1996.
- 5.- Martínez Villegas, Fabián; Creatividad e Innovación en la Reingeniería de procesos de negocios; Editorial Pac; México 1996.
- 6.- Cerón Murga, Antonio y García Ramírez, José Armando; Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio; Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Editorial Nacional Financiera; México 1992.
- 7.- Espinosa Villareal, Oscar; Fuentes de Financiamiento; Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Editorial Nacional Financiera; México 1992.
- 8.- Ruíz Durán, Clemente y Kagami, Mitsuhiro; Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México; Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Editorial Nacional Financiera; México 1993.
- 9.- Gutiérrez Soria, Federico y Ruíz Durán, Clemente; Propuestas de Acción para impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Editorial Nacional Financiera; Primera Edición; México 1995.

- 10.- López Espinosa, Mario; El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Propuestas de acción a partir de la experiencia de México); Chile 1994.
- 11.- Nabely de la Salle; Tesis Planeación Estratégica de la Pequeña y Mediana Empresa ante el TLC; Universidad la Salle; México 1993.

H E M E R O G R A F I A

- 12.- "Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa FOPYME". Revista: El Mercado de Valores; Nacional Financiera; México, Septiembre 1996.
- 13.- "Programa Institucional para el Desarrollo de Proveedores". Revista: El Mercado de Valores; Nacional Financiera; México, Septiembre 1996.
- 14.- Vázquez Gutiérrez, Jorge y Gasca Bretón, Hugo; "Sociedades de Inversión de Capitales (Sincas)". Revista: Adminístrate Hoy; Editorial Sicco; México, Junio 1996.
- 15.- Vázquez Gutiérrez, Jorge y Gasca Bretón, Hugo; "FOPYME, Reestructuración de adeudos". Revista: Adminístrate Hoy; Editorial Sicco; México, Julio 1996
- 16.- Pomar Fernández, Silvia y García Rodríguez, Ma. Isabel; "Financiamientos para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas". Revista: Adminístrate Hoy; Editorial Sicco; México, Julio 1996.
- 17.- Shiang Shih, Yen; "Aspectos Financieros en el Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas". Revista: Ejecutivos en Finanzas; México, Agosto 1996.

O T R O S D O C U M E N T O S

- 18.- Plan Nacional de Desarrollo Informático; Año 1994 - 2000.
- 19.- NAFIN Hoy, Funciones y Programas; Boletín; Nacional Financiera; México 1996.
- 20.- Programas de Apoyo Crediticio, Micro y Pequeña Empresa; Boletín; Nacional Financiera; México, Junio 1992.