

00661

(25)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA IMPORTANCIA DEL VALOR AGREGADO EN LA
PLANEACION FINANCIERA DE LA MICRO, PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)
P R E S E N T A :
C.P. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

283378

ASESORES:

M.A. y M.C. JUAN PEDRO JAIMES FLORES (ASESOR DEL PROYECTO)
M.A. DAVID GALICIA OSUNA (ASESOR DE METODOLOGIA)



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A la UCAAM :

Por ser la Institución con mas nobles ideales que tiene nuestra sociedad en la formación de sus valores.

A mis maestros :

Por sus esfuerzos y conocimientos aportados lo que me da la oportunidad de ser mas preparado para seguir en la carrera de la excelencia académica y reconocer que al final nunca termina uno de aprender.

A mis asesores David y Juan Pedro:

Agradezco mucho su tiempo brindado, su dedicación y sus conocimientos que me brindaron quedo en deuda con ustedes por que no tengo con que recompensar sus esfuerzos para poder culminar este trabajo, no me resta mas que reconocer la excelencia de sus enseñanzas y considerarlos mis mejores amigos.

Al Dr. Martín Abreu :

Expreso en forma muy especial mi agradecimiento por haberme aportado sus mejores comentarios a la presente tesis lo cual me ayudo a mejorar la visión de esta investigación.

DEDICATORIAS.

A mi esposa Maria del Carmen:

Por su amor, paciencia y apoyo moral que me brindo fueron factores invaluable en la culminación de este trabajo quedo enormemente agradecida con ella.

A mis hijos Monica y Rafael :

Por el cariño que como padre tendré siempre hacia ellos, para guiarlos por los mejores caminos de la vida.

A mi nieta Karen :

Como la flor mas bella de nuestra familia haciendo votos para que algún día pueda estar pisando el templo del saber y aprovechar las lecciones de los gigantes del conocimiento.

A mi madre :

Por tener la dicha de que ella puede todavía ser testigo de la realización de mis metas.

Liderazgo y Valores.

La esencia de la utilidad es un reto a la creatividad porque implica la transformación de la persona y el grupo, que pasan de ser unidades técnicas neutras a ser participantes que poseen una identidad, sensibilidad y compromisos particulares.

El arte del líder creativo es el arte de creación de la institución, la transformación del potencial humano y tecnológico para que formen un organismo que encarne valores nuevos y duraderos.... el líder institucional es principalmente un experto en la promoción y protección de valores.

Philip Selznick, sociólogo americano.

ÍNDICE TEMÁTICO

	PAGINA
<u>INTRODUCCION.</u>	1
<u>CAPITULO 1: MARCO TEORICO.</u>	
1.1 Entorno macroeconomico, político y social en el que se ha desarrollado la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	4
1.2 La internacionalización y la globalización de la producción como marco de desarrollo a la pequeña empresa para su inserción en la competencia mundial de los mercados.	10
1.3 Objetivos económicos del Gobierno Federal basados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 para el desarrollo industrial.	14
1.4 Principales características que identifican a la micro, pequeña y mediana empresa en su marco económico y sus retos a vencer en el siglo XXI.	21
<u>CAPITULO 2: METODOLOGIA.</u>	
2.1 Planteamiento del Problema.	30
2.2 Tipo de Investigación.	31
2.3 Hipótesis.	32
2.4 Variables.	33
2.5 Diseño de la Investigación.	47
2.6 Concentración de Datos.	47
2.7 Análisis de Datos.	48
2.8 Resumen.	49
<u>CAPITULO 3: PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA QUE HAN IMPEDIDO SU DESARROLLO.</u>	
3.1 Antecedentes	70
3.2 La importancia de la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de la economía nacional.	71
3.3 Diagnostico de la situación actual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	74

3.4 Problemas estructurales que han obstaculizado a las Empresas de menor tamaño desarrollar una situación de rentabilidad financiera.	77
--	----

CAPITULO 4: EL VALOR AGREGADO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

4.1 La importancia del Valor Agregado en la planeación financiera de la estructura económica de la pequeña y mediana empresa.	81
4.2 La importancia de la capacitación empresarial para elevar la productividad estructura económica de la pequeña y mediana empresa.	84
4.3 Los programas de desarrollo tecnológico como única alternativa para alcanzar nuevos nichos de mercado.	88

CAPITULO 5: MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA SU SOBREVIVENCIA EN EL CORTO PLAZO Y SU DESARROLLO EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO.

5.1 La planeación financiera de corto plazo aplicada a las empresas pequeñas y medianas a fin de estructurar un adecuado capital de trabajo que le permita producir y comercializar sus productos en condiciones de mayor competitividad.	93
5.2 Modelo estratégico de planeación financiera para hacer rentable en el mediano y largo plazo a la micro, pequeña y mediana empresa.	
5.2.1. Planes Financieros de Largo Plazo.	109
5.2.2. Presupuestos	114
5.3 Caso practico.	130

CAPITULO 6: PROGRAMAS GUBERNAMENTALES QUE COADYUVARAN PARA QUE LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO SEAN MAS COMPETITIVAS.

6.1 Programas de desregulación administrativa del sector gubernamental.	141
6.2 La importancia del asociacionismo empresarial para aprovechar las grandes ventajas que representa la especialización industrial.	149

6.3 Vinculación de los organismos financieros en apoyo a la empresa de menor tamaño.	157
6.4 Fomentar el desarrollo de cadenas productivas entre la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con la Gran Empresa.	165
<u>PROPUESTA.</u>	172
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</u>	203
<u>GLOSARIO.</u>	208
<u>BIBLIOGRAFIA.</u>	215
<u>HEMEROGRAFIA.</u>	219

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRAFICAS.		PAGINA
CAPITULO 1: <u>MARCO TEORICO.</u>		
Cuadro 1.1	Balanza Comercial de Méxicio.	9
CAPITULO 2: <u>METODOLOGÍA.</u>		
Cuadro 2.0	Criterios para clasificar a micros, pequeña y mediana empresas.	44
Figura 2.0	Cuadro que muestra la correlación de variables.	46
Cuadro 2.1	Distribución por sector.	49
Cuadro 2.2	Nivel de escolaridad.	50
Cuadro 2.3	Distribución por sexo.	51
Cuadro 2.4	Ubicación de la empresa	51
Cuadro 2.5	Razon de la ubicación.	52
Cuadro 2.6	Estabilidad de la empresa.	52
Cuadro 2.7	Tipo de organización.	53
Cuadro 2.8	Regularización y registro.	54
Cuadro 2.9	Razon del desconocimiento de leyes y reglamentos.	54
Cuadro 2.10	Tramites de alta.	54
Cuadro 2.11	Grafica de membresía gremial.	55
Cuadro 2.12	Criterios para fijar precios.	56
Cuadro 2.13	Promoción del producto.	56
Cuadro 2.14	Empleo de maquinaria y equipo.	57
Cuadro 2.15	Rubros de inversión.	58
Cuadro 2.16	Mercado.	58
Cuadro 2.17	Empresas que otorgan crédito a sus clientes.	59
Cuadro 2.18	Gráfica de plazo medio de cobro.	59
Cuadro 2.19	Registros contables.	60
Cuadro 2.20	Areas de capacitación.	61

Cuadro 2.21	Necesidades y disposición de asistencia técnica.	61
Cuadro 2.22	Necesidad de solicitar crédito.	62
Cuadro 2.23	Razones para no solicitar crédito.	63
Cuadro 2.24	Obstáculos en la tramitación del crédito.	63
Cuadro 2.25	Obstáculos en la obtención del crédito.	64
Cuadro 2.26	Gráfica de obtención de crédito.	65
Cuadro 2.27	Utilización de crédito.	65
Cuadro 2.28	Opinión del empresario sobre el destino del crédito.	66
Cuadro 2.29	Perspectivas de desarrollo en el mercado.	67
Cuadro 2.30	Capacitación al personal sobre aspectos de calidad.	68
Cuadro 2.31	Expectativas del tratado de libre comercio del norte.	69
CAPITULO 4: <u>EL VALOR AGREGADO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.</u>		
Figura 4.1	Evolución y revolución de las organizaciones.	87
CAPITULO 5: <u>MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA SU SOBREVIVENCIA EN EL CORTO PLAZO Y SU DESARROLLO EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO.</u>		
Figura 5.1	Proceso de Planeación Financiera de Corto Plazo.	98
Cuadro 5.7	Presupuesto en la elaboración de un estudio financiero.	114
Cuadro 5.8	Relación entre el tipo de activos y tipo de financiamiento.	121
Cuadro 5.9	Diagrama de dispersión.	124
PROPUESTA.		
Figura 6.1	Gráfica representando la distribución de operación de la Organización de Desarrollo Empresarial (ORDEM's) y la Banca de Desarrollo.	176
Cuadro 6.1	Cuadro matriz comparativo de diversos tipos de organizaciones mercantiles.	198

INDICE DE SIGLAS.

Consejo Nacional de Comercio Exterior	CONACEX.
Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana.	ANIERM.
Tratado de Libre Comercio del Norte.	TLCN.
Organización Mundial del comercio	OMC.
Organización de las Naciones Unidas	ONU
Clasificación Industrial Internacional Uniforme.	CIU
Clasificación Mexicana de Actividades y Productos.	CMAP.
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente denominada Secretaría de Comercio).	SECOFI
Micro, Pequeña, y Mediana Industria.	MIPYMI
Nacional Financiera, S.N.C.	NAFIN
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática	INEGI
Empadronamiento Urbano Integral	EUI
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción.	CNIC.
Cámara Nacional de la Industria de la Transformación	CANACINTRA
Producto Interno Bruto	PIB.
Participación de Utilidades a los Trabajadores.	P.T. U.
Banco Nacional de Comercio Exterior.	BANCOMEXT.
Sistema de Administración Tributaria	SAT
Programa de la Micro y Pequeña Empresa.	PROMYP.
Micro y Pequeña Empresa	MyPE.
Ley General de Sociedades Mercantiles.	L.G.S.M.

INTRODUCCIÓN.

La micro y pequeña empresa ha sido tema de discusión desde muy diversos ángulos, para ciertos investigadores económicos representa una fuente importante de datos, dado que este tamaño de empresa abarca el 98% de los establecimientos del país. Además de ser el generador del 50 % de empleos de nuestra economía.

México al igual que otros países Latinoamericanos, se encuentran inmersos en una situación que ha sido definida como la crisis económica y social más relevante del siglo. No se trata de un problema coyuntural sino de una situación estructural, con perspectiva de continuar a largo plazo e intensificarse si no se adoptan políticas indicadas, además, la decisiva participación de los diferentes sectores sociales en la formulación de estas políticas y en los cambios deseados.

Para dar respuesta a los problemas que le plantea su contexto internacional y nacional el estado mexicano inició, en el decenio pasado un proceso de búsqueda y aplicación de un nuevo modelo de desarrollo en que se destaca la transición hacia una economía abierta y el cambio en el papel del estado.

En lo que respecta a la empresa de tamaño menor, la aplicación de estas políticas ha implicado que a sus tradicionales problemas de baja competitividad se le sumen nuevas dificultades por el aumento de la rivalidad doméstica, derivado de las substanciales modificaciones que está sufriendo el mercado nacional al estancarse en determinadas áreas e intensificarse la competencia extranjera y el nivel de competitividad de la gran empresa.

No obstante que estos negocios tienen vital importancia para la economía de nuestro país, son un subsector que por las políticas de apertura establecidas por el gobierno han sido seriamente afectados en muy diversas ramas de nuestra economía.

Pero por otra parte, tales políticas pueden también representar para la micro y pequeña empresa la oportunidad de incursionar en nuevos mercados, tanto en el país como en el extranjero. Ante tales disyuntivas es evidente que si desean sobrevivir y crecer deben abordar de inmediato un proceso de profundas transformaciones.

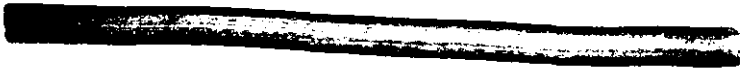
Con la presente investigación se pretende contribuir a establecer un modelo de desarrollo estratégico financiero que permita a la micro y pequeña empresa asegurar su supervivencia en el largo plazo y facilite su desenvolvimiento ante la nueva actualidad de nuestro país.

Para el desarrollo de este trabajo me baso fundamentalmente en dos marcos de análisis: la metodología de diagnóstico de la micro y pequeña empresa y una prospectiva simulando escenarios en donde este tamaño de negocios podría lograr aprovechar sus ventajas competitivas.

En el primer caso la metodología comprende antecedentes, diagnóstico y problemas que identifican amenazas, oportunidades y riesgos que enfrentan ante su entorno macroeconómico. El segundo marco establece el plan estratégico en el que la micro y pequeña empresa deberá basarse para enfrentar los riesgos planteados en el modelo de globalización adoptado por nuestro país.

Se estima que los esfuerzos vertidos en la elaboración de este trabajo van enfocados fundamentalmente a profesores, investigadores y estudiantes especializados en los

cuyas actividades se encuentren establecer nuevas estrategias de desarrollo y, finalmente, para aquellos empresarios emprendedores de proyectos cuya consulta les permitirá explorar nuevos esquemas de negocios, identificando las oportunidades de los contextos planteados en el marco globalizador de nuestra economía.



CAPITULO 1

MARCO TEORICO



CAPITULO 1.

MARCO TEORICO.

1.1 Entorno macroeconómico, político y social en que se ha desarrollado la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

El economista Dr. Jose Luis Calva en su artículo escrito al periódico el Universal el 11 de marzo de 1996 en la primera sección titulado " Ortodoxia Estabilizadora Versus Crecimiento Económico " señaló lo siguiente:

Los programas neoliberales de ajuste y estabilización aplicados con fanática perseverancia desde 1983 hasta el presente, se han caracterizado por una obsesión invariante: primero alcanzar una baja tasa de inflación y después crecer.

Durante la primera fase del modelo neoliberal mexicano (de 1983 a 1987), los programas de estabilización económica se caracterizaron por la aplicación de los tres grandes paquetes de política antiflacionarias : a) ajuste fiscal a través de la reducción de la inversión y el gasto público, el alza de los precios y tarifas del sector público y la venta o liquidación de empresas paraestatales; b) contracción de la demanda interna agregada mediante el instrumento más el despiadado deterioro salarial y la severa restricción de la oferta monetaria y crediticia; c) reducción de presiones en balanza de pago mediante la manutención de un superávit comercial a través de las políticas anteriores (que reducen la absorción interna de mercancías), más la permanente subvaluación del tipo de cambio, y en menor medida, mediante el fomento de las exportaciones (a través de la apertura a la importación de insumos y equipos, el

propio deterioro salarial y la reorientación del escaso crédito en favor del sector exportador).

Durante la segunda fase del modelo neoliberal, que arranca del llamado Pacto de solidaridad Económica decretado en diciembre de 1987 y que se prolongó hasta el colapso cambiario de 1994, la estrategia estabilizadora mantuvo los dos primeros paquetes de políticas antinflacionarias (aunque con cierto relajamiento de la política monetaria durante 1994), pero el tercer paquete fue substancialmente modificado: se aceleró la apertura comercial, a fin de que los precios de los productos importados sirvan de techo a los internos; se utilizó el tipo de cambio como ancla del antinflación, primero mediante la fijación de la relación peso/dólar y, después, mediante el deslizamiento del peso frente al dólar a un ritmo que resultó siempre inferior al diferencial inflacionario entre México y Estados Unidos, lo que condujo a la progresiva sobrevaluación de nuestra moneda; en consecuencia, el objetivo de mantener un superávit en comercio exterior fue abandonada, desplegándose agresivas políticas de captación de ahorro externo (apertura del mercado accionario, alza de tasa internas de interés, privatizaciones, mayores prerrogativas a la inversión extranjera, etc.), para cerrar la enorme brecha de divisas resultante del crecimiento vertiginoso de los déficit comercial y de cuenta corriente.

El autor citado en el mismo artículo comentó : " La inflación fue efectivamente reducida del 159.2 % en 1987 al 7.1% en 1994, pero esta desinflación careció de bases económicas internas sólidas, quedando prendida de alfileres de un factor exógeno: la afluencia a México de ahorro externo en magnitud creciente para sostener

el tipo de cambio como ancla de los precios. Cuando esta afluencia de ahorro externo se interrumpió a lo largo de 1994 (y, además, salió del país una parte del ahorro externo previamente ingresado) la estrategia estabilizadora se derrumbó; el tipo de cambio fue abruptamente ajustado a su valor real y se desencadenó el proceso inflacionario artificialmente contenido " ¹.

En otra parte del artículo comenta lo siguiente : " El gobierno del presidente Carlos Salinas De G., menosprecio las voces de alarma provenientes de ámbitos académicos (nacionales y extranjeros) que llamamos la atención sobre: 1) la sobrevaluación cambiaria y el riesgo de un colapso financiero; 2) los daños que la estrategia antinflacionaria estaba causando en la planta productiva, al restar competitividad a los productos nacionales con la sobrevaluación cambiaria y agobiarlos con onerosas tasas de interés, amen de arruinarlos con una política de comercial ultraneoliberal que no utilizaba los márgenes de maniobra en aranceles, normas técnicas, salvaguardas y disposiciones contra prácticas desleales de comercio (habitualmente utilizados por nuestros socios comerciales para proteger sus aparatos productivos), y que además desmantelaba las políticas de fomento industrial y agrícola, ahondando la brecha en este ámbito respecto de nuestros competidores.(El profesor Dornbusch insospechable de oposicionismo político desde una perspectiva partidaria interna, por ejemplo, aconsejó desde 1993 no seguir sacrificando el crecimiento económico en aras de una menor tasa de inflación, recomendando ajustar el tipo de cambio para reducir

¹ Calva J. L., " Ortodoxa Estabilizadora Vs Crecimiento Económico ", periódico El Universal, Año LXXX, TomoCCCCXX, Num. 28,625. marzo de 1996, p. 7, primera secc.

presiones sobre el sector externo y bajar las tasas de interés domesticas para impulsar el crecimiento. Jamas se le hizo caso) ²

El periodico el Financiero en su articulo publicado el 19 de enero de 1995 titulado " " Caeran los Ingresos de Ventas al Exterior por la Devaluación : Exportadores " , señalo lo siguiente: a pesar de que las exportaciones mexicanas se incrementaron entre el 16 y 20 por ciento en 1995, México obtuvo menores ingresos por sus ventas externas debido a la devaluación del peso frente al dólar, coinciden el Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX), la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) y Bufete Internacional ³.

En este mismo articulo se señala lo siguiente : a pesar del Tratado de Libre Comercio (TLC), las exportaciones de México a Estados Unidos crecerían el 10 por ciento, lo doble del promedio que importará el vecino país del norte establecen las estadísticas de la firma Bufete Internacional. Una reducción bastante drástica en relación con el déficit comercial obtenido en 1994, que se estima fue de entre 14 mil y 18 mil millones de dólares ⁴.

Para 1995, Bufete Internacional apunta que las exportaciones mexicanas apenas se incrementaron ocho por ciento y las importaciones disminuirían 8.3 por ciento. Explica que las exportaciones totales, incluyendo petróleo podrían ascender a casi 65 mil millones dólares, mientras que las importaciones llegarían a casi 68 mil millones de dólares ⁵.

²

Ibid.

³

Tristan G. artículo titulado " Caerán los Ingresos de Ventas al Exterior por la Devaluación ", publicación del Financiero el 19 de enero de 1995, año XIV, Núm. 3,836, en la sección de comercio, p. 7

⁴

Ibid.

⁵

Ibid.

Expresa que las importaciones los bienes intermedios son los que más se compran al exterior y podrían llegar a 50 mil millones de dólares, y los bienes de capital a 11 millones dólares ⁶.

A su vez, proyecciones de ANIERM refieren que durante el presente año las ventas al exterior llegarían al 14 por ciento en tanto que las compras foráneas se reducirán nueve por ciento ⁷.

Las cifras de esta institución privada indican que las exportaciones totales llegarán a 67 mil 153 millones de dólares, mientras que las importaciones alcanzarán 70 mil 890 millones de dólares ⁸.

Agrega que en periodo 1989 - 1993 el intercambio comercial de México con Estados Unidos pasó de 27 mil millones de dólares a 82 mil millones de dólares, un incremento anual de once mil millones de dólares ⁹.

La consultora Bufete Internacional explica que el comportamiento de las exportaciones a nivel mundial durante 1995 crecería en 6.5 por ciento (respecto de 1994), en tanto que las importaciones decrecerán en 14.2 por ciento según se cita en el artículo que se comenta ¹⁰.

El año pasado, según esta empresa, la industria manufacturera fue la de mayor inversión extranjera directa atrajo 35.1 por ciento, en tanto que en los servicios en general la inversión extranjera directa fue del 33.6 por ciento ¹¹.

6
7
8
9
10
11

ibid.
ibid.
ibid.
ibid.
ibid.
ibid.

El comercio también atrajo capitales foráneos por 11.9 por ciento y los servicios financieros 9.4 por ciento; los rubros que menor inversión extranjera directa tuvieron fueron el transporte y la construcción, con 6.8 por ciento y 3.6 por ciento respectivamente ¹².

Asegura que la actual administración devaluó el peso porque la sobrevaluación del mismo al primero de enero de 1994 era ya del 28 por ciento, por la fragilidad del sistema político e inestabilidad del partido en el poder ¹³.

Por el surgimiento de mercados alternos más atractivos en América Latina como Brasil, el incremento de las tasas de interés en Estados Unidos a 0.2 por ciento y los conflictos bélicos ¹⁴.

Bufete Industrial señala que la política económica del país se basará en la reducción del gastos público, venta de empresas paraestatales, concesión sectores estratégicos, sacrificio en los ingresos fiscales, reducción de trámites administrativos, control de la inflación y fomento a la inversión privada ¹⁵.

Manifiesta que el gobierno reducirá sus gastos público y productivo y mantendrá el social, en tanto la pasada administración dio prioridad al " productivo " ¹⁶

Cuadro 1.1.

BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO.

RUBRO	1994	1995	VARIACIÓN
Exportaciones	58,906.20	67,153.00	14 %
Importaciones	77,906.00	70,894.00	-9 %
Déficit	18,999.80	3,741.00	

Fuente: ANIERM publicado por el periódico el Financiero el 19 de enero de 1995 en la sección comercio ¹⁷.

12 Ibid.
 13 Ibid.
 14 Ibid.
 15 Ibid.
 16 Ibid.
 17 Ibid.

1.2 La Internacionalización y la globalización de la producción como marco de desarrollo a la pequeña empresa para su inserción en la competencia mundial de los mercados.

Los cambios estructurales en la industria y el comercio internacional tiene como características la creciente tendencia hacia la globalización y la interdependencia de la economía mundial.

Entre las particularidades que dominan los cambios en la industria y el comercio internacional se encuentran :

El crecimiento constante de la productividad en el sector industrial como resultado de los cambios tecnológicos.

El permanente desarrollo de los servicios, en particular en los sectores de informática y telecomunicaciones.

La relocalización de importante actividades industriales a partir de la mayor competencia y especialización de algunos mercados nacionales.

La división de los procesos productivos en subprocesos que ha conducido a un aumento considerable del comercio intraindustrial.

El desarrollo tecnológico, en particular en las comunicaciones, que ha facilitado la interrelación de los mercados, modificando los canales de distribución.

La disminución de la fuerza laboral en el sector industrial debido a los aumentos en la productividad.

Las características anteriores forman parte de un proceso de conformación de grandes bloques económicos y de un fenómeno dinámico y acelerado de redistribución

internacional de las actividades manufactureras, ampliamente conocido como globalización de la producción. Ésta tiene que ver tanto con la producción de un mismo producto en diferentes mercados como la producción de partes y componentes que son elaborados en diferentes países y que se integran en un producto.

La globalización como resultado de las transformaciones y la reestructuración de las economías en Europa Central y Oriental y en los países del Mediterráneo, Latinoamérica y Asia, así como la intensificación del comercio mundial derivada de la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), son factores que han modificado ampliamente las estrategias de desarrollo de las empresas.

El fenómeno de la globalización sin duda conduce a una mayor importancia interdependencia, cooperación, coordinación y concertación entre gobiernos, empresas de diversos países y regiones.

A diferencia de las grandes empresas, para que las pequeñas y medianas puedan tener acceso a los mercados internacionales en un contexto de mayor eficiencia y competitividad, es necesario que cuente con los instrumentos adecuados de financiamiento y asistencia técnica que les facilite su inserción en la economía mundial.

Es indudable que los cambios tecnológicos en la industria de la informática y las telecomunicaciones han dado una mayor transparencia al mercado, que se traduce a su vez en una mayor exposición de los mercados nacionales o locales a la competencia externa. La inserción de las empresas grandes, medianas y pequeñas a

la competencia y a los mercados mundiales, implica que éstas adopten estrategias tales como:

Lograr una eficiencia óptima con relación a los costos, utilizando una escala igual óptima de tecnología disponible.

Contar con las soluciones técnicas más avanzadas existentes en el mercado.

Aplicar la técnica de venta " global " en la que un mismo punto de venta se encarga de resolver cualquier problema planteado por el cliente.

Si bien estas estrategias son válidas para las empresas grandes, medianas y pequeñas, estas últimas están en desventaja en lo que se refiere a economías de escala y acceso al capital. Para ello se vuelve fundamental formar alianzas buscando acuerdos de cooperación y complementariedad con otras pequeñas y medianas empresas nacionales o de otros países, que se traduzcan en economías de escala.

A raíz de la globalización de los mercados las grandes empresas están llevando a cabo estrategias de fragmentación de sus procesos productivos, procurando una mayor diferenciación de productos. Esto ha dado a los países en desarrollo la oportunidad de promover vinculaciones inter-empresas a través de las denominadas Alianzas Estratégicas.

En mercados menos desarrollados, las grandes empresas generalmente deben integrarse verticalmente, o bien importar partes y componentes para sus procesos productivos, con el propósito de evitar los altos costos de transacción derivados del desconocimiento o la falta de proveedores potenciales.

En este contexto, la promoción de una mejor y mayor vinculación entre empresas grandes y pequeñas y de estas últimas entre sí permite, por un lado, aprovechar las ventajas que la globalización ofrece y, por el otro, aliviar las deficiencias en la estructura industrial del país y elevar su posición competitiva.

Para lograr lo anterior, los gobiernos de los países en desarrollo están destinados a llevar a cabo un papel más proactivo, actuando como promotores y facilitadores de dichas vinculaciones.

1.3 Objetivos económicos del Gobierno Federal basados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 para el desarrollo industrial.

El Plan Nacional de Desarrollo, fue producto de una consulta nacional, popular y democrática efectuada en 97 foros con 516 reuniones, donde presentaron mas de 12 mil ponencias y otras 300 mil aportaciones se recopilaron en buzones y centros de recepción instalados en todo el país, comprendiendo cinco capítulos y un anexo de programas sectoriales. En esta parte únicamente describo al capítulo de crecimiento económico el cual señala el siguiente objetivo:

La estrategia del Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 es promover un crecimiento económico vigoroso y sustentable que fortalezca la soberanía nacional y redunde en el bienestar social de todos los mexicanos y en una convivencia fincada en la democracia y la justicia.

Una tasa de crecimiento económica elevada es condición esencial para impulsar el desarrollo del país en todos sus aspectos. El crecimiento económico es indispensable para que la población tenga un empleo bien remunerado, niveles de bienestar crecientes y, por ende, se promueva el apego a la legalidad del comportamiento social y se sienten las bases de justicia distributiva que favorezcan un desarrollo político armónico y democrático.

Se estima que para absorber a los nuevos demandantes de empleo, la actividad económica debe crecer en casi 5 por ciento anual. De ahí que una meta del Plan Nacional sea que, una vez superada la crisis financiera actual y consolidada la

recuperación económica, se alcancen las tasas sostenidas de crecimiento económica superiores al 5 por ciento anual.

El crecimiento sostenido de la economía requiere de la inversión para ampliar la capacidad productiva y absorber el aumento de la mano de obra. Para que haya inversión, indispensable para el crecimiento económica, hace falta el ahorro interno, complementado por el ahorro el externo y nunca sustituido por éste.

La estrategia económica, que reconoce la necesidad de elevar el ahorro interno, pondrá especial énfasis en asegurar el abatimiento sano y permanente de la inflación. Solo cuando la inflación es baja, el ahorro se traduce en mayor inversión y ésta, a través del crecimiento de la actividad económica y el empleo, en beneficios tangibles para la población. Por el contrario, la inflación además de inhibir el ahorro y la inversión al erosionar el poder adquisitivo de los salarios y de los activos financieros, lesiona en forma desproporcional a los trabajadores y a la población de menores ingresos.

El crecimiento económico depende no solo del esfuerzo de inversión y ahorro, sino también de la eficiencia con que se utilicen los medios de producción y la mano de obra. Consecuentemente, el aumento en la productividad y la eficiencia recibirá la mayor importancia en la estrategia para promover el crecimiento económico.

El impulso a la inversión habrá de comprender tanto la inversión en capital físico, como la elevación de la calidad de fuerza de trabajo. Con respecto a la inversión en capital físico en los próximos años se emprenderán acciones con el propósito no sólo de aumentar su volumen, sino de provocar la modernización tecnológica que nos haga

más competitivos y aprovechar mejor los flujos internacionales de comercio e inversión. Asimismo, para lograr mayor calidad de la mano de obra se realizará un esfuerzo importante en materia de educación y capacitación de los trabajadores, así como en la procuración de condiciones de salud, nutrición y vivienda digna.

El Plan Nacional de Desarrollo plantea las siguientes cinco grandes líneas de estrategia para impulsar el crecimiento económico sostenido y sustentable.

A.-) Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, asignando un papel complementario el ahorro externo con el objeto de fomentar la inversión productiva.

Ante la caída del ahorro privado interno de los últimos años, el desafío principal de la política económica es el de promover su recuperación y fortalecimiento para hacer del ahorro nacional la fuente primordial del financiamiento del desarrollo. México deberá continuar recurriendo a los recursos del exterior para fortalecer la inversión. Para que el ahorro externo desempeñe su función complementaria, es necesario que se oriente a financiar una mayor inversión global en el país, no a desplazar la inversión financiada con recursos internos. Fortalecer el ahorro interno significa la suma de ahorro público y del ahorro privado.

1.- Reforma Fiscal para el ahorro y la inversión:

Para el financiamiento adecuado y solvente de sus actividades propias, el gobierno debe recurrir a los impuestos. Para la sociedad es preferible que se acuda a fuentes eficientes y explícitas de financiamiento que al más regresivo e ineficiente de todos los impuestos: el impuesto inflacionario. Pero no basta con que el gobierno financie de

manera responsable y transparente su actividad mediante un sistema fiscal financieramente solvente. El sistema tributario debe, también, evitar que los impuestos se conviertan en obstáculo para la actividad económica y la generación de empleos productivos y bien remunerados. Por ello, debe por orientarse a estimular la actividad productiva, la inversión y el ahorro. Al diseñar los impuestos, debe tomarse en cuenta su efecto sobre el ahorro público y también el ahorro privado. La política tributaria debe seguir los siguientes objetivos:

- Buscar que estructura tributaria fomente el ahorro interno y la inversión productiva.
- Procurar que el Impuesto sobre la Renta de las empresas promueva, de mejor manera la reinversión de utilidades.
- Simplificar las disposiciones fiscales.

2.-) Sistema financiero para el ahorro y la inversión productiva:

El sistema financiero desempeña un papel fundamental para la generación del crecimiento económico. Capta una parte muy significativa del ahorro de la sociedad y lo orienta hacia inversiones productivas. En el sector financiero existen significativas oportunidades para ofrecer una gama más amplia de instrumentos y servicios que fomentar el ahorro de la población y que propicien una orientación de los recursos más eficiente y oportuna hacia los sectores productivos. Por ello, se debe:

- Propiciar una mayor captación de ahorro, mediante la oferta de una mayor diversidad de instrumentos en condiciones atractivas de plazo y rendimiento.

- Promover una asignación más eficiente de los recursos de las actividades productivas, a través del fomento de una competencia y mediante la reducción de los costos de transacción y operación de intermediarios.
- Modernizar y fortalecer la regulación del sector financiero y a los organismos supervisores.
- Una reforma del sistema de seguridad social para brindar mejores servicios a la población e incrementar el ahorro interno.
- Inversión y ahorro externo. La inversión nacional debe recibir el mismo trato que la inversión extranjera para evitar, por un lado, que la inversión externa reciba subsidios a costa de la economía nacional y, por el otro que la inversión en México sea atractiva para los inversionistas extranjeros. Los recursos del exterior se orienten preferentemente a la inversión productiva directa, eliminando los obstáculos regulatorios que sin justificación legal existen todavía para la participación foránea en la actividad productiva.

B.-) Establecer condiciones que propicien y mantengan la estabilidad y certidumbre para la actividad económica.

La experiencia de México y otros países muestra con claridad que el crecimiento económico sostenido sólo es posible cuando se procuran alcanzar y preservar los equilibrios macroeconómicos fundamentales. Es esencial que las políticas que procuren la estabilidad macroeconómica sean transparentes y estables para que tengan credibilidad y ofrezcan certidumbre a la población.

C.-) Promover el uso eficiente de los recursos para el crecimiento.

Para alcanzar el crecimiento económico que demanda el desarrollo nacional, es necesario asegurar el uso amplio y eficiente de los recursos humanos y materiales de que dispone el país. Se requiere crear las condiciones que favorezcan el empleo intensivo de la mano de obra. Además, es preciso elevar sostenidamente la productividad de la fuerza laboral para lograr no sólo más empleo, sino mejores ingresos. Debe propiciarse un aumento sistemático de la eficiencia general de la economía, la cual sigue estando limitada por insuficiencia en la infraestructura, deficiencias en la calidad y costos de insumos básicos, el retraso tecnológico y la existencia de pesadas regulaciones e inequidades de competencia.

D.-) Desplegar una política ambiental y de recursos naturales que haga sustentable el crecimiento económico.

Sociedad y Estado deben asumir plenamente las responsabilidades y costos de aprovechamiento duradero de los recursos naturales renovables y del medio ambiente. La política ambiental y de aprovechamiento de los recursos pasará de una actitud estrictamente regulatorio, para constituirse en un proceso de promoción e inducción de inversiones en infraestructura ambiental, de creación de mercados y de financiamiento para el desarrollo sustentable.

E.-) Políticas sectoriales.

Desarrollo Industrial.- El Plan Nacional precisa un conjunto de instrumentos y estrategias que son parte indispensable de la política industrial. El programa sectorial busca ofrecer el marco para el desarrollo industrial del país en los próximos años, con énfasis en la promoción de las micro, pequeña y medianas empresas. Asimismo, se

propondrá fortalecer el desarrollo de los subsectores y ramas que han resentido un mayor rezago en años pasados y promover el desarrollo e integración eficiente de las regiones que presentan mayores rezagos, mediante la identificación e impulso de ventajas comparativas ¹⁸

¹⁸

Revista del Mercado de Valores editada por NAFINSA. Artículo "El Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000". Año LV, Núm. 7, p.p. 9/22., julio de 1995.

1.4 Principales características que identifican a la micro, pequeña y mediana empresa en su marco económico y sus retos a vencer en el siglo XXI.

En México, al igual que en otros países, el conocimiento de las características de cada estrato en el que se puede agrupar a las empresas es de vital importancia para el establecimiento de políticas y acciones que permitan su rápido y mejor desarrollo. En particular, los estratos micro, pequeño y mediano de las empresas son fundamentales por su papel generador de empleo y bienestar económico. Además, este tipo de unidades económicas constituyen los eslabones mediante los cuales se apoyo el desarrollo nacional.

La micro, pequeña y mediana empresa en México, destaca su importancia en el actual proceso de modernización de nuestra economía, por su capacidad para:

- Contribuir a ampliar la base empresarial que sustente el desarrollo sostenido que requiere el país.
- Acelerar la generación de empleos a un costo relativamente bajo e incrementar el ingreso familiar.
- Contribuir al desarrollo regional, aprovechando los recursos existentes en áreas rurales y pequeños centros urbanos, con una menor concentración espacial y de impacto al sistema ecológico.
- Ahorrar divisas por el mayor uso de recurso de locales, satisfaciendo necesidades básicas.

Por su naturaleza, tienen la flexibilidad y el potencial para adecuarse a las nuevas formas de producir, innovarse, organizarse y eslabonarse con otros sectores.

Criterios de Estratificación de Empresas.

Tamaño	Sector		
	Clasificación por número de empleados.		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa.	501 en adelante.	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999 (acuerdo de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial) .

En un artículo publicado por el periódico el Universal el 22 de mayo de 1999 titulado " Las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras ", elaborado por el autor Roberto Sánchez De La Vara estableció lo siguiente : Independientemente de los criterios que se emplean para definir el tamaño de una empresa, se pueden identificar algunas características de las empresas pequeñas:

- 1.-) Generalmente es una empresa unipersonal o una sociedad familiar.
- 2.-) Es monoprodutora.
- 3.-) Emplea procesos productivos.
- 4.-) Emplea tecnología rezagada para la industria donde opera.
- 5.-) Carece de una estructura decisoria moderna.
- 6.-) Los sistemas contables, cuando los posee, solo se emplean para el pago de tributos y cargas sociales.
- 7.-) No existe planteamiento y una concepción de largo plazo.
- 8.-) La división del trabajo es incipiente y las funciones administrativas están concentradas en una persona generalmente dueño.

9.-) La falta de capital dificulta el proceso de evolución, pues es también un impedimento para acceder a un financiamiento.

10.-) Su mercado se limita a un espacio geográfico reducido y suele trabajar sobre base de órdenes.

La empresa que podría considerarse mediana constituye una evolución sobre las características anteriores. Aquí suele encontrarse dos tipologías: a.-) la empresa que se considera mediana por los indicadores de ventas, empleados, etc. pero presenta los diez atributos de la empresa pequeña y b.-) la empresa que se caracteriza como mediana, pero que ha conseguido evolucionar en la mayoría de los tributos de la primera categoría ¹⁹.

El autor Salvador García de León en su libro *La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad*, señala que hacia el año 2000 el macroentorno empresarial del país, entre sus tendencias relevantes las siguientes :

- Una ampliación y consolidación de tratados comerciales con otras naciones, con la consecuente disminución de las barreras comerciales. Actualmente México cuenta con ocho acuerdos comerciales (los tratados de: América del Norte; Grupo de los Tres que integra con Venezuela y Colombia; Costa Rica; Nicaragua; Chile; Bolivia; Israel y la Unión Europea).
- Un fuerte crecimiento de la competencia extranjera, tanto por la instalación de nuevas plantas industriales como por el crecimiento de las importaciones de bienes de consumo, insumos intermedios y de capital.

¹⁹ Sanchez De La Vara R. " Las Pequeñas y las Medianas Empresas Exportadoras ", publicado en el *Universal* el 22 de mayo de 1999, año LXXXIII, tomo CCCXXXIII, sección de finanzas, p. 3

- Aumento de la rivalidad doméstica entre sectores y empresas provocando la desaparición de muchas de ellas e incluso de ramas industriales completas que no logren estándares de productividad internacional lo que provocaría, a la vez, la pérdida de capacidad empresarial y productiva. Aunque el impacto será diferente en cada ramo y estrato, el significado ulterior de la liberalización comercial será idéntico para la mayoría de las industrias: enfrentar la competencia extranjera.

- Especialización de la industria en aquellas ramas en las que se tengan mejores condiciones para su desarrollo y para competir internacionalmente. Es decir, la apertura implicará un ajuste interindustrial, en el que contraerá la producción en aquellas ramas y estratos en los cuales no se cuente y no sea factible generar y mantener ventajas competitivas, y se expandirá en las que el país pueda ser competitivo.

- El papel protagónico en el desarrollo y crecimiento de economía le corresponderá a la empresas privadas, motivo por el cual el empresariado de las actividades económicas mas débiles dispondrá de menores recursos provenientes del sector público.

De no lograrse el crecimiento y fortalecimiento de la industria nacional, la expansión prevista de las exportaciones manufactureras y el ingreso de la inversión extranjera en volúmenes significativos para amortiguar los desequilibrios externos se pondrán en peligro la estabilidad cambiaria y las metas desarrollo económico. Consecuentemente, disminuirán las posibilidades de generar nuevos empleos para sustituir los perdidos

por el cierre de empresas no competitivas y los derivados del incremento natural de la población que demanda trabajo.

Por consiguiente, y ante tales amenazas del entorno, el país y sus diferentes actores sociales enfrentarán hacia el año 2000, entre otros, los siguientes retos:

sector externo y modernización industrial.

- Consolidar la inserción de economía en general y de la industria en particular, en la corriente de globalización que prevalece en la economía mundial en condiciones favorables para el desarrollo de los diferentes sectores de economía nacional.
- Integrar un mayor número de empresas al sector exportador.
- Diversificar las relaciones comerciales con el exterior.
- Diversificar las exportaciones, ya que la concentración en número limitado de productos sigue siendo elevado.
- Apoyar en mayor medida las empresas exportadoras y de comercio exterior.
- Introducir en el sector empresarial una nueva cultura de exportadora.
- Eliminar trabas y restricciones que obstaculicen el flujo de exportaciones.
- Lograr un desarrollo industrial que tienda hacia la desconcentración geográfica.
- Alcanzar una parte significativa del crecimiento de la industria nacional a través de la creación y fortalecimiento de un sector exportador altamente competitivo.
- Especializar una porción importante de la planta productiva en bienes internacionalmente competitivos.

- Incrementar la productividad del sector industrial e introducir en forma generalizada sistemas modernos de normas, estándares y de especificaciones industriales y una nueva cultura de calidad total.

- Fortalecer el desenvolvimiento de empresas orientadas al mercado interno.

Desarrollo científico y tecnológico y formación de recursos.

- Establecer como eje central del nuevo paradigma productivo la producción y acumulación del conocimiento . Bajo tal paradigma la transformación educativa y el desarrollo científico y tecnológico deberán convertirse en factores fundamentales para el desenvolvimiento de la capacidad de innovación y creatividad, y por lo tanto, para obtener ventajas competitivas nacionales.

- Lograr un mayor acercamiento entre los establecimientos industriales y los centros de investigación y desarrollo e instituciones educativas.

- Facilitar los procesos de transferencia de tecnología .

- Incrementar la participación directa de las empresas privadas y su apoyo financiero a instituciones externas en las labores de investigación y desarrollo.

- Profundizar en el estudio de la organización - empresa, en el conocimiento de las interrelaciones existentes entre los diferentes elementos que la conforman e inciden en el desenvolvimiento. Asimismo, en las técnicas de organización y gestión que permitan pasar de paradigmas tradicionales de organización y gestión correspondientes a entornos de economía cerrada y a contextos estables, a enfoques alternativos acordes con las nuevas realidades. Lo anterior permitirá un mejor manejo de las empresas, avanzar en la eliminación de la generalizada práctica de emplear mecánicamente

recetas y modelos importados al margen de nuestras realidades y salir de la "sumisión seudocientífica y tecnológica".

- Este proceso de cambio paradigmático consecuentemente deberá ir acompañado de cambios considerables en la preparación de administradores, y abandonar los perfiles curriculares característicos de las formaciones tradicionales ortodoxas.

Inversiones

- Alcanzar altos niveles de participación de la inversión privada para llevar a cabo la expansión de la producción en la dirección requerida, la modernización de las plantas y de sus cadenas productivas.

- Ampliar los procesos de coinversión en nuevos proyectos entre los inversionistas nacionales y extranjeros.

- Aumentar la disponibilidad de financiamiento para el sector empresarial e incorporar adecuaciones a la regulaciones financieras que permitan mejorar la eficiencia de los mercados de crédito y capital para hacerlos internacionalmente competitivos.

- Invertir en aquellas regiones que queden marginadas de los beneficios del libre comercio.

Entorno

- Utilizar, en la medida de lo posible, tecnologías industriales que no deterioren el entorno ecológico.

- Cumplir cabal y responsablemente con las normas establecidas para eliminar la contaminación generadora por las empresas industriales.

- Crear suficientes plantas de tratamiento para el aprovechamiento de desechos industriales.

Infraestructura

- Ampliar la participación del sector privado en proyectos de coinversión con las instituciones públicas para el desarrollo de infraestructura para la producción en sus distintas modalidades.
- Crear infraestructura que contribuya a la elevación del nivel de competitividad de las empresas.


Modernización integral y responsabilidad social.

- Lograr un crecimiento y desarrollo en forma sostenida.
- Para constituirse la modernización integral en un auténtico proyecto nacional deberá, necesariamente, incorporar la dimensión humana y no ser reducida a una cuestión de simple eficiencia técnica. El desarrollo deberá estar fincado en condiciones de mayor equidad social, en el que a menos se satisfagan las necesidades esenciales de la mayoría de la población, con una distribución justa y equilibrada de los frutos de la modernidad y bajo una concertación democrática como clave para hacer viable un proyecto de modernización política.
- Incrementar el bienestar de los consumidores diversificando y ampliando la oferta de bienes y servicios a mejores precios y superior calidad.
- Generar empleos productivos y bien remunerados acordes con las necesidades derivada del crecimiento de la población en edad de trabajar.


- Lograr el respeto a la regulaciones establecidas por la ley Federal del Trabajo referentes a las relaciones laborales entre los empleados y patrones y mejorar las condiciones generales de trabajo ²⁰.

²⁰

García De León. " La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad ", p p. 195-197



CAPITULO 2
METODOLOGIA



CAPITULO 2.

METODOLOGIA.

2.1 Planteamiento del problema.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN :

GENERALES

- Caracterización de los problemas de conceptualización de la micro, pequeña y mediana empresa, su importancia a nivel nacional e internacional, las peculiaridades relevantes de su macro entorno internacional y nacional y de su micro entorno específico, de sus antecedentes históricos, estructura y su evolución reciente para establecer un modelo financiero que le permita enfrentar los retos de competencia del nuevo milenio.

El entorno del problema esta en que la Micro, Pequeña y Mediana Empresa por su escasa tecnología implementada aporta un bajo **valor agregado** a sus productos lo que la hace poco competitiva ante los retos de la apertura comercial, por lo que estas empresas se encuentran en un círculo en que al ser desplazadas de sus nichos naturales de mercado resulta que sus ingresos disminuyen considerablemente teniendo como un efecto inmediato una descompensación en sus finanzas, tales como poca liquidez, endeudamiento excesivo con intermediarios financieros (Bancos, Uniones de Crédito, empresas de Factoraje, etc.) y entre otros tiene deficiencia en materia de recursos humanos, tecnológicos y financieros, información comercial, habilidad de negociación y suele trabajar sobre la base de ordenes de trabajo lo que

ha propiciado un gran índice de mortandad en este tipo de empresas¹.

Lo anterior nos lleva a plantear otros problemas :

- 1.- La no competitividad ante productos y servicios de procedencia extranjera.
- 2.- Tecnologías de producción obsoletas propiciando productos de baja calidad y precio no competitivo.
- 3.- Se experimentan los efectos reales de la apertura comercial por lo que algunos sectores han mostrado altos índices de mortandad de empresas.
- 4.- La estrategia seguida por la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ha sido basada en una administración individualista que no le permite adoptar otros modelos de participación.
- 5.- Este tamaño de empresas ofrece poca garantías para ser sujeto de crédito ante los intermediarios financieros .
- 6.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa ha tenido que enfrentar el cambio de un modelo abierto en donde la competencia se incremento muy rápidamente dando como consecuencia una contracción en su mercado.

2.2 Tipo de investigación.

Investigación no experimental, dado que se trata de variables independientes observados en su contexto natural para proceder al análisis de sus efectos incidentes en las variables dependiente identificadas.

¹ Sánchez Dela Vara R., " Las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras ", publicación periódico Universal el 22 de mayo de 1999, año LXXXIII, tomo CCCXXXIII, Núm. 29797, sección de finanzas, p. 3.

2.3 Hipótesis.

- 1.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa con el aseguramiento en la calidad de sus productos, el aumento de la productividad en su operación y el posicionamiento de su mercado, dándole la implementación de un valor agregado a su organización le permitirá elaborar un modelo financiero que garantice su sobrevivencia en el corto plazo así como su crecimiento y desarrollo en el mediano y largo plazo.
- 2.- Dada la apertura comercial la empresa que establezca políticas modernas de comercialización, producción y administración podrá sobrevivir a la competencia internacional.
- 3.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa por la factibilidad de adaptación en sus procesos productivos permitirá la implementación de tecnologías modernas que sean fácilmente asimilables.
- 4.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa buscara la adopción de niveles óptimos de calidad que le permitan competir en los mercados internacionales.
- 5.- La globalización de la economía ha propiciado el establecimiento de nuevas políticas de gestión en los negocios, por lo que las empresas que generen el desarrollo de nuevas estrategias de administración en sus negocios pueden volverse competitivas ante los retos planteados por la apertura comercial.

2.4 Variables.

El autor Salvador García De León Capero en su libro titulado " La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y Los Retos de la Competitividad ", señala la justificación de subdividir a las empresas por tamaño radica en el hecho de que entre estas existen diferencias de diverso índole en niveles de inversión, empleo, tecnología, organización, etc. Con su agregación se busca formar estratos homogéneos para fines como la presentación de información estadística, para facilitar a los usuarios su análisis, la realización de estudios e investigaciones , adecuación de marcos legales, formulación de programas y ejecución de acciones de apoyo y promoción dirigidos a determinados estratos ².

Sin embargo señala el autor que la homogeneidad dentro de cada estrato es parcial debido a que las variables de estratificación comúnmente, no cambian de un estrato a otro en forma abrupta o tajante, sino mas bien de manera gradual, dificultándose por tal motivo su agregación por tamaños en forma exacta y congruente ³.

Existe una diversidad de criterios para delimitar los conceptos de micro, pequeña y mediana industria (MIPYMI). La mayoría de las definiciones han cambiado con el tiempo , son dinámicas y varían de país a país según los intereses objetivos de las instituciones y personas que las elaboran y de acuerdo con las características económicas, políticas, culturales y sociales del medio particular en que se aplican.

DEFINICION DE VARIABLES FINANCIERAS.

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente o entorno financiero y la teoría financiera puede describirse mejor a la luz de los dos amplios campos de la economía: la macro economía y la microeconomía. La macroeconomía se ocupa de la totalidad del ambiente institucional del sistema bancario, de los intermediarios financieros, de la tesorería de la nación y las políticas económicas a disposición del gobierno para hacer frente y controlar el nivel de actividad económica dentro del sistema. Dado que una empresa moderna debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, es importante que la administración financiera este enterada del sistema institucional en el que se mueve y permanecer alerta a las consecuencias de los diferentes niveles de actividad ⁴.

La micro economía determina las estrategias óptimas de operación de empresas e individuos, define las actividades que le permiten a una empresa alcanzar el éxito financiero. Los conceptos que entrañan las relaciones de oferta y demanda, así como las estrategias para maximizar las utilidades, los resultados de la combinación de factores productivos, niveles óptimos de venta y las estrategias para fijar precios, la medición del riesgo e representan las variables que permiten analizar y planear la administración financiera de la empresa, determinar su estructura financiera y tomar las decisiones financieras que permiten garantizar su rentabilidad.

⁴ Gitman L., " Fundamentos de Administración Financiera", Cap 1, p. 4.

DEFINICION DE VARIABLES DE ESTRUCTURA ORGANICA.

En Estados Unidos existen tres formas fundamentales de empresas: la empresa de propiedad unipersonal, la empresa de propiedad colectiva o sociedad (de persona reales nominadas) y la corporación (sociedad anónima).

En Japón para abrir una empresa existen 4 clases de compañías :

Gomei Kaisha (sociedad).

Goshi Kaisha (sociedad limitada).

Yugen Kaisha (CIA. limitada en pasivos).

Kabishiki Kaisha (corporación).

Una sociedad y una sociedad limitada se puede establecer bajo el código comercial para operar el negocio con uno o más socios al redactar artículos de incorporación y registrarse en la oficina jurídica. Una sociedad limitada se constituye solamente partir de socios limitados para operar el negocio bajo la ley de limitación de pasivos. El capital para una compañía limitada acorde a la ley es de por lo menos 3 millones de yenes y los suscriptores a la contribución de capital es de 50 personas.

Los inversionistas extranjeros conforman generalmente una corporación (CIA. de capital compartido) la cual tiene el mérito de otorgar responsabilidad financiera parcial a los inversionistas al permitir que varios participen en la adquisición de capital. Los procedimientos de incorporación, de contabilidad y auditoria de estas compañías deben ser acordes al código comercial. El mínimo de capital requerido son 10 millones de yenes de capital pagado y el 25 % de capital autorizado debe ser pagado en el momento de la incorporación, los cuales deben ser certificados por un notario público.

Entonces, los avales suscriben las acciones otorgadas a ser ofrecidas a otras personas, como accionistas. Cada aval que debe ser residente de Japón deben suscribirse por lo menos una acción pero pueden dejar de ser accionistas si transfieren sus acciones después de la incorporación.

Acorde a la ley de Intercambio Extranjera, cuando un inversionista extranjero abre una entidad legal en Japón y desea adquirir acciones o capital, el inversionista extranjero debe presentar un reporte subsecuente o en ciertas ocasiones, una notificación previa relacionada con la adquisición de acciones o capital con el ministro de finanzas y otro ministro que tenga jurisdicción sobre la industria a través de Banco de Japón. Después de la adquisición de acciones o capital con respecto de la cual una notificación previa ha sido presentada, el inversionista extranjero debe presentar un reporte de la adquisición a las mismas secretarías gubernamentales a través del Banco Japón. Estos reportes deben ser presentados por un abogado residente de Japón.

En Japón se acepta la participación de empresas extranjeras en el mercado japonés. Puede ser en la forma de alianzas estratégicas, una subsidiaria totalmente controlada o la adquisición de empresas japonesas, y todas ellas se pueden realizar libremente sólo siguiendo los procedimientos de inversión directamente en Japón.

Sin embargo las empresas japonesas no adquieren normalmente otras empresas bajo prácticas estándares del Japón por las siguientes razones:

Primero en Japón un negocio es considerado como una recolección de recursos humanos y no de activos (fondos). Por ello, como seres humanos no se pueden

comprar o vender, normalmente se concibe que una empresa no puede ser comprada o vendida.

Segundo la administración y la cuestión laboral se consideran normalmente como un cuerpo unificado por la practica del empleo vitalicio en Japón, y la venta de un empresa es considerada como algo equivalente a una especie de venta de una familia por ello, la administración no se muestra convencida de esas ventas.

Tercero un propietario - administrador tiene una tendencia de no vender su negocio excepto si su operación está deteriorando y reestructurando el negocio bajo su propio costo, lo que es en extremo difícil.

Si lo anterior es cierto, esto no implica que la adquisición de empresas en Japón es imposible de hecho, han existido casos en los que en los que empresas han sido adquiridas. La parte en cuestión puede juzgar si la adquisición de un negocio prueba ser viable desde un punto de vista financiero.

En México existen dos criterios para diferenciar las sociedades :

A.) Formal.- cuando la sociedad se constituye conforme la Ley de General de Sociedades Mercantiles será una sociedad mercantil (art. 4º de ley); si se constituye conforme a la legislación civil, se tratará de una sociedad civil.

B.) Material.- Será una sociedad civil, cuando el fin que se persiga sea preponderantemente económica, sin que esto constituya una especulación comercial (art. 2628 Código Civil). Y estaremos ante una sociedad mercantil, cuando el fin que se persiga sea preponderantemente de especulación comercial.

Sociedades Mercantiles. Son personas morales con personalidad jurídica propia, con derechos y obligaciones. Tienen un patrimonio formado por los bienes aportados por cada uno de los socios y por aquellos que adquiera la sociedad posteriormente a su formación.

al igual que las personas físicas, tienen nombre y domicilio.

Regulación de las Sociedades Mercantiles.- Se regulan por la ley General de sociedades Mercantiles.

La ley de sociedades Mercantiles está considerada como norma de Derecho Privado, por lo que muchas disposiciones pueden ser modificadas por la voluntad de los particulares, excepción hecha de las expresamente prohibidas por la ley.

Tradicionalmente se distinguen entre sociedades de capital y sociedades de personas.

DEFINICION DE VARIABLES DE CULTURA EMPRESARIAL.

El autor Ronnie Lessem en su libro Gestión de la Cultura Corporativa señala como una definición de cultura:

" Es un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres, un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presenta " ⁵.

Mas adelante el propio autor establece cada cultura tienen tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico el tecnológico esta

⁵ Lessem R. " Gestión De La Cultura Corporativa " cap. 1 p. 1

relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres. El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos ⁶.

Como podemos ver el aspecto cultura comprende mucho más de lo que a primera vista se puede observar desde el campo de la dirección empresarial. En ella encontramos tanto aspectos y tecnológicos, como ideológicos y espirituales. Por consiguiente, las técnicas y productos, las relaciones y estatutos, y las costumbres y prácticas religiosas tienen su sitio dentro de la cultura.

El concepto de **cultura**, por tanto, está íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales tradicionales de producción y **marketing**, de recursos financieros y humanos.

Definición de Cultura Corporativa.- La cultura corporativa no es terreno exclusivo del director de personal o del director general. Tiene un alcance e implicaciones mucho más amplios. La autora Lourdes Munch en su libro " Más Alla de la Excelencia y de la Calidad Total " señala lo siguiente respecto a los valores de las empresas:

Todas las empresas sobresalientes saben perfectamente qué es lo que se proponen y sus valores forman parte del quehacer diario. Los miembros de estas organizaciones conocen lo que persigue la compañía y se sienten motivados para lograrlo. Dichas organizaciones establecen su propio sistema de valores, que es un sólido conjunto de convicciones en el que se basan todas sus normas y acciones. La filosofía básica, el espíritu y el impulso de estas organizaciones están mucho más relacionadas con los correspondientes logros que con sus recursos tecnológicos o económicos; permiten

⁶ Ibid. p.2.

que los valores se disfundan o trasmitan a través de anécdotas micros, leyendas metáforas, expresándolas de forma cualitativa ⁷.

Los valores básicos implican la convicción de:

- Ser los mejores.
- La necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superior.
- La importancia de las personas como individuos.
- La importancia que tienen los detalles de ejecución, los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.
- Que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y su corolario es la determinación de afrontar la comunicación.
- La importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

El autor Ronnie Lessem en su libro " Gestión de la Cultura Corporativa " señala que en el desarrollo de su investigación se sorprendió el uso dominante de historias, cuentos y leyendas. Todas las compañías a las que se entrevistaron, desde Boeing a Macdonald's, eran simplemente ricos tapices hechos de anécdotas, mitos y cuentos de hadas ⁸.

La gran mayoría de personas que cuentan historias sobre T. J. Watson de IBM nunca han conocido al hombre, ni ha tenido experiencia directa de la realidad original y cotidiana. Sin embargo, en un sentido organizativo, estas historias, mitos y leyendas son importantes, porque expresan los valores compartidos de la organización empresarial, o lo que es lo mismo, de la cultura ⁹

⁷ Munch L. " Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total ", p 21.

⁸ Op. Cit. Lessem R. " Gestión De La Cultura ", p 2.

⁹ Idem.

Casi de la noche a la mañana, el concepto de cultura corporativa se ha convertido en la piedra toque de los círculos empresariales.

Definición de variables de productividad.

El autor Raúl Conde Hernández en su artículo titulado " Política económica y desarrollo económico, publicado en la revista de Contaduría y administración, en abril-junio de 1995 señala en sus análisis sobre la reestructuración de la economía mexicana, la concentración sobre la incapacidad de las orientaciones de la política macroeconómica, para articular interacciones virtuosas entre sus diversas partes, de manera de hacer menos volátil la estabilidad alcanzada hasta ahora, a fin de suscitar expectativas favorables para un crecimiento sostenido. Este crecimiento, sin embargo, es concebido como un fenómeno que debe desarrollarse en el espacio de las decisiones privadas, en el nivel exclusivo de las empresas. Por ello, los responsables de las políticas hablan, poniendo énfasis en los éxitos relativos sobre el control de la inflación y el auge de los mercados financieros frente a las tendencias recesivas de la economía, de un divorcio entre el relativo éxito macroeconómico y la esfera microeconómica que no siguió los pasos de allí, la recesión ¹⁰.

La reestructuración que podemos llamar micro, según el lenguaje oficial, comprende cambios tecnológicos, transformaciones organizacionales que involucran también a las relaciones salariales, deslocalizaciones, fusión de empresas, nuevo comportamiento de los empresarios, nuevas políticas de gestión de la fuerza de trabajo, cuyas

¹⁰ Conde Hernández R. " Política Económica y Desarrollo Económico, la Unidad Fragmentada. El México de los años 90 ", publicada por la revista de Contaduría y Administración Num. 177, abril - junio de 1995, p. 33 - 42.

relaciones con los sindicatos representan el núcleo principal. Todo esto lo hemos tenido en México y, fundamentalmente, como un asunto privado. Pero lo que importa es la naturaleza de la reestructuración definiéndose como tal a un hecho, pero reducido a un pequeño número de empresas sobre todo a las grandes corporaciones. Sin embargo aunque el número de esas empresas en reconvertión no sea grande, ellas tienen un peso considerable en el valor de la producción e incluso en el empleo. Además, políticamente hablando, ellas son el interlocutor privilegiado de las políticas de apertura económica del gobierno. De la misma manera, esta reconversión es polarizante, en el sentido que ella aumenta la brecha entre la nueva industria y la mayoría de las empresas que continúan en la crisis, orientadas hacia el mercado interno y sin posibilidades seguras de modernizarse ¹¹.

Se trata, por lo tanto, de una reestructuración que polariza la economía, que la segmenta sin contar con los instrumentos suficientes para obtener encadenamientos productivos entre los diversos estratos industriales. Las nuevas bases sociotécnicas pueden ser consideradas como flexibles en general, no solo por la presencia, a veces, de la polivalencia, sino por las nuevas formas de organización en general y las relaciones salariales flexibles, que van de par con la posibilidad de tecnologías reprogramables ¹².

Pero en el caso de México, los bajos salarios se agregan a esta base socio-técnica. Los bajos salarios continuarán siendo importantes, porque la reestructuración es debida en parte a la presión internacional de la nueva división de trabajo ¹³.

¹¹
¹² Ibid.
¹³ Ibid.

En el nivel internacional, las nuevas tecnologías no adquieren la homogeneidad supuesta por algunos, el potencial de la tercera revolución tecnológica continua sub-empleado. En la industria maquiladora (núcleo industrial que se supone es el eje de la segunda fase de la reestructuración es debida en parte a la presión internacional de la nueva división del trabajo) aunque la importancia de los salarios en el valor agregado haya disminuido en los últimos años, éstos continúan representando el 50 por ciento de este valor agregado ¹⁴.

DEFINICION DE VARIABLES DE TAMAÑOS DE EMPRESA.

Resulta de utilidad revisar la metodología, criterios y rangos que para estratificar a las empresas se emplea internacionalmente, son referencias significativas que nos ayudan a identificar los problemas involucrados. Sin embargo, vale la pena recordar que las magnitudes y conceptos de tamaño corresponden a características, necesidades, estímulos y nivel desarrollo prevalecientes en cada país; una pequeña unidad productiva, medida en términos de una nación desarrollada, puede ser mediana o grande en otras latitudes.

En América Latina se emplean criterios similares de definición cuantitativa, generalmente basados en el monto de las ventas anuales, número del personal ocupado, activos fijos y capital de trabajo.

En otros países seleccionados, se muestran los siguientes criterios.

Cuadro 2.0

Criterios para clasificar a micros, pequeña y mediana empresas

en algunos países seleccionados.

(cifras en millones de pesos de 1992)

Pais	Actividad	Micro	Pequeña	Mediana
México	Manufacturas	Empleo: hasta 30 empleados; ventas anuales: hasta 110 veces salario mínimo general.	Empleo: de 31 a 100 empleados; ventas netas anuales: 1,115 veces salario mínimo general.	Empleo: de 101 a 500 empleados; ventas netas anuales: 2,010 veces salario mínimo general
	Comercio	Empleo: hasta 5 empleados	Empleo: de 6 a 20 empleados	Empleo: de 21 a 100 empleados
	Servicio	Empleo: hasta 20 empleados	Empleo: de 21 a 50 empleados	Empleo: de 51 a 100 empleados.
Estados Unidos de Norteamérica	Cualquier actividad		Empleo: hasta 100 empleados	Empleo: de 101 a 500 empleados.
Japón	Manufactura, minería, construcción, transporte y otros. Ventas al mayoreo Ventas al menudeo y servicios.		Empleo: hasta 20 empleados	Capital social: hasta 3,300
			Empleo: hasta 5 empleados. (ambas actividades)	Capital social: hasta 690 Capital social: hasta 230.
Corea	Manufactura, minería y transportes. Construcción. Comercio y otros servicios.		Empleo: hasta 20 empleados Empleo: hasta 20 empleados Empleo: hasta 5 empleados	Empleo: de 21 a 200 empleados Empleo: de 21 a 200 empleados Empleo: de 6 a 20 empleados.
Italia	Cualquier actividad	Empleo: hasta 9 empleados.	Empleo: de 100 a 99 empleados.	Empleo: de 100 a 499 empleados.
Alemania	Cualquier actividad	Empleo: de 1 a 2 empleados. Ventas anuales: hasta 200	Empleo: de 3 a 49 empleados Ventas anuales: de 200 a 10,000	Empleo: de 59 a 499 empleados. Ventas anuales de 10,000 a 200,000
España	Manufacturas	Empleo: hasta 5 empleados	Empleo: de 6 a 50 empleados Capital social: hasta 7,600.	Empleo: de 51 a 250 empleados Capital social: 26,000.
Centro América	Manufacturas	Empleo: hasta 10 empleados	Empleo: hasta 70 empleados	
Colombia	Manufacturas	Empleo: hasta 30 empleados	Empleo: hasta 100 empleados	
Brasil	Manufacturas	Empleo: hasta 50 empleados	Empleo: hasta 200 empleados	
India	Manufacturas	Inversión fija: hasta 76	Inversión fija: de 77 a 535.	

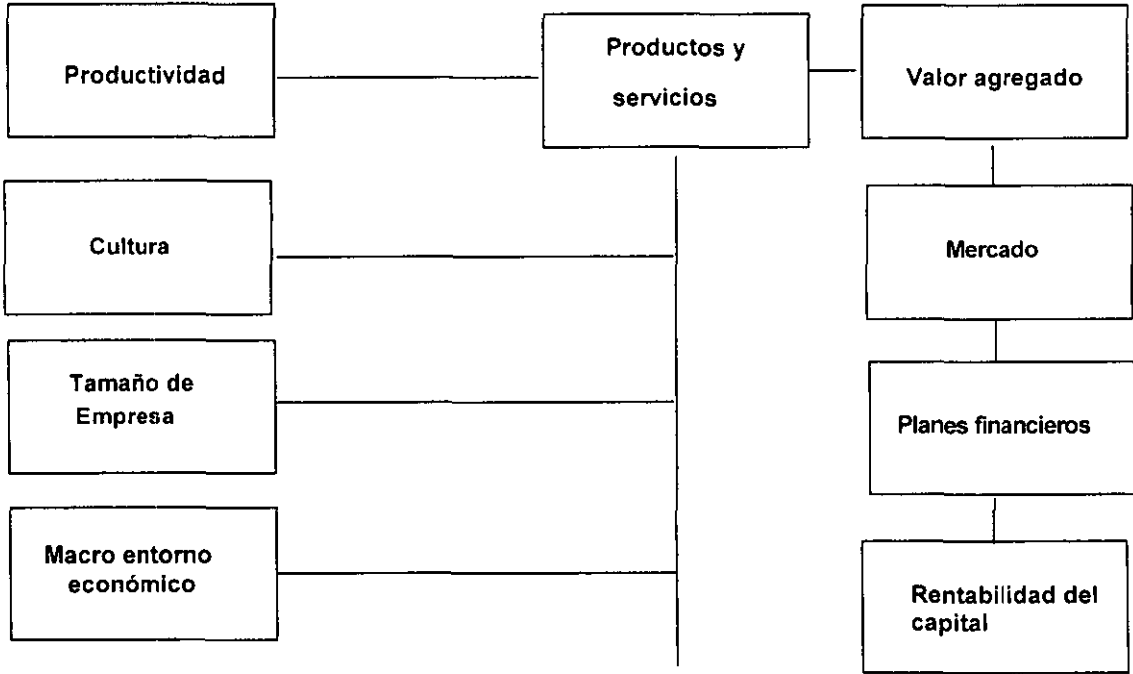
Fuente: Documento Interno elaborado por Nacional Financiera para establecer y comparar tamaños de empresa en el año de 1993 por la Dirección de Investigaciones Económicas.

A partir de 1988, el fomento se centra en apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa pasando de la política de criterio generalizado a una mayor especialización para promover la ampliación del aparato productivo, moderno y competitivo.

Por lo anterior y en congruencia con la evolución de los programas de fomento, es necesario evolucionar en la descripción y clasificación de las micros, pequeñas y medianas empresas, incorporando criterios y parámetros cuantitativos y cualitativos, que complementariamente a la promoción de creación masiva de empresas, permitan orientar adecuadamente programas para apoyo especializado que contribuyan eficazmente a sostener e incrementar el desarrollo de las empresas establecidas, con mayor competitividad y eficacia.

Criterios de tecnología aplicada, tipo de producción, características de los empresarios, destino de las utilidades, grado de inteligencia empresarial, entre otros, resultan indispensables para precisar los problemas que enfrentan las empresas y poder orientar los programas de fomento e instrumentos de apoyo, para mejorar el aprovechamiento de los recursos.

Figura Num. 2.0.
Cuadro que muestra la correlación
de variables.



Variables Independientes.

Variables Dependientes.

2.5 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es transeccional correlacional ya que tiene como objetivo relacionar variables en un momento determinado sin precisar sentido de causalidad fundamentado en hipótesis correlacionales.

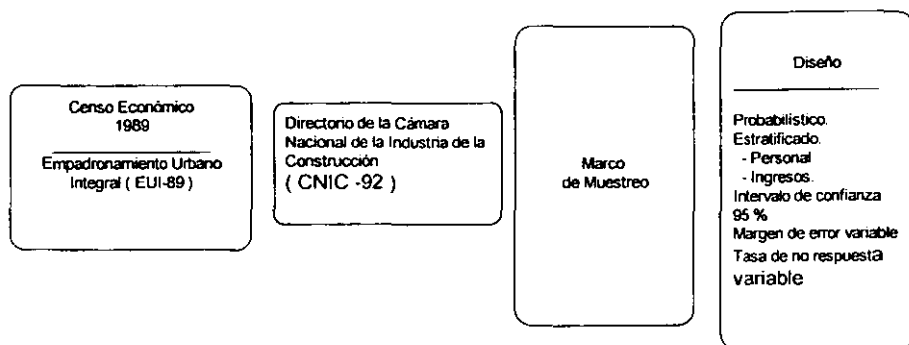
2.6 Concentración de Datos.

La fuente de datos estuvo basada en un estudio realizado por Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en una obra publicada en 1993 por la Dirección de Desarrollo Empresarial de NAFIN titulada " La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, sus principales características",

La población objeto de este estudio esta constituido por cuatro sectores de actividad económica: Manufactura, Construcción, Comercio y Servicios, definidos con las recomendaciones internacionales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) y la actual Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) de los Censos Económicos Nacionales de 1989. Además de tres tamaños : Microempresas, Pequeña Empresa y mediana Empresa, definidos de acuerdo con la clasificación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI actualmente denominada Secretaría del Comercio), tomando como base el volumen anual de ventas y el número total de personal ocupado.

El diseño muestral estadístico objeto de este estudio se elaboro en base a una probabilística, estratificada y sistemática para cada sector, con un intervalo de confianza del 95 por ciento en todo los caso. La información se recopiló mediante

selección aleatoria a un grupo de empresas de los cuatro sectores, teniendo como base los directorios de Empadronamiento Urbano Integral (EUI) y de la Cámara nacional de la Industria de la Construcción (CNIC). El tamaño de la muestra fue de 13,573 empresas para el total de los sectores ¹⁵.



2.7 Análisis de Datos.

El análisis de datos permitió identificar las características generales de los empresarios que pertenecen a los sectores señalados y tamaños de empresa, conocer las formas en que los empresarios organizan y operan sus negocios, conocer sus necesidades y disposición hacia la capacitación y asistencia técnica, identificar los obstáculos, utilización y otros aspectos relacionados con el financiamiento y conocer algunas perspectivas de desarrollo a futuro que tiene los empresarios ante los cambios de política económica del país.

¹⁵ Fuente: Nacional Financiera estudio sobre " La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Principales características " publicada en 1993, p.12.

2.8 Resumen.

1.- Universo Económico y Población Objeto del Estudio.

a.-) En el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa, representa el 98 por ciento del total de las empresas del país (1,316,952), ver cuadro 2.1 .

b.-) Distribución de las empresas .

La población objeto del estudio quedó constituida por las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores: Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio, incluidas en el Directorio de Empadronamiento Urbano Integral 1989 (1,194,998).

Cuadro 2.1.

Distribución por Sector.

Giro de la empresa	Número de empresas	Porcentaje
Manufactura	135,646	10 30 %
Comercio	755,930	57 40 %
Servicio	412,206	31 30 %
Construcción	13,170	1 00 %

Fuente: Ibid., p. 16.

2.- Características Generales de la Población en Estudio.

a.-) El intervalo de edad de mayor frecuencia para los empresarios de la micro va de 36 a 40 años y de los de la mediana y pequeña empresa entre los 31 y 35 años.

Cerca del 90 por ciento de las empresas medianas tienen seis años o mas de estar operando. En la pequeña empresa esta proporción se ubica alrededor del 80 por ciento, y en la microempresa el 51 por ciento presenta este promedio.

Cabe señalar que casi el 24 por ciento de la microempresa tienen solo tres años ¹⁶.

b.-) Escolaridad.

¹⁶

Op. Cit. Nacional Financiera estudio titulado " La micro, pequeña y mediana empresa..... " p. 17.

En la microempresa el 38 por ciento tiene un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria; en contra partida, el de la pequeña y mediana empresa es solo el 5.2 por ciento y el 1.9 por ciento respectivamente ¹⁷.

Por el contrario, a medida que el tamaño de la empresa aumenta, el nivel de escolaridad de los empresarios es mayor (ver cuadro 2.2).

Cuadro 2.2
Nivel de Escolaridad

Escolaridad.	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Ninguno	3.7	0.2	0.2
Primaria incompleta	15.5	1	0.5
Primaria completa	19.1	3.9	1.2
Secundaria incompleta	12.6	5.5	1.8
Primaria completa	2.3	1.6	1
Est. com. incomp.	5.9	6.5	4.1
Bachillerato incompleto	3	1.2	2
Bachillerato completo	6.6	7.8	5.1
Profesional incompleta	5.1	8.5	7.9
Profesional completa	18.3	55.4	63.4
Posgrado.	2.3	6.9	11.6

Fuente ibid., p. 18.

c.-) En la mayoría de las empresas predomina el empresario masculino en una proporción de cuatro a uno, siendo en la microempresa en donde más mujeres participan como empresarios (32 por ciento) cuadro 2.3.

Cuadro 2.3
Distribución por Sexo.

Distribución Porcentual			
Sexo	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Masculino	67.9	82.1	86.6
Femenino	32.1	17.9	13.4

Fuente: Ibid., p. 18.

d.-) Ubicación de la empresa.

Condición, según propiedad: el 52 por ciento de las microempresas se encuentran ubicadas en un local propio; en éstas, la mitad de los empresarios viven en el mismo local donde realizan su actividad. En la pequeña y mediana empresa la situación anterior se presenta con poca frecuencia, ya que solo el 5 y 4 por ciento viven en el lugar de trabajo. Cabe resaltar que cerca de la mitad de los medianos empresarios son propietarios del local donde se encuentra su empresa (ver cuadro 2.4).

Cuadro 2.4
Ubicación de la Empresa

Condición del lugar de trabajo	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Propio (ahí vive).	26.5	5.5	4.4
Propio (no vive ahí).	25.1	34	47.9
Rentado	41.5	56.8	44.9
Prestado	6.2	2.9	2.6
Otro.	1	0.8	1.1

Fuente: Ibid., p. 19.

Razón de la ubicación.

En opinión de la mayoría de los empresarios, las principales razones para la ubicación de la empresa fueron: el acceso a clientes, la disponibilidad de instalaciones y los servicios con los que cuenta el lugar (ver cuadro 2.5).

Cuadro 2.5

Razón de la ubicación.

Razones de ubicación.	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Acceso a clientes	62.6	53.6	33.4
Por instalaciones	31.7	40.8	47
Por los servicios de la zona	18	34.3	37.1
Disponibilidad de mano de obra	2.7	6.2	12.4
Características de la materia prima	8.7	11.1	11.1
No encontró otra.	2.2	1.6	0.3
Otros.	2.1	2.6	3.9

Fuente: Ibid., p. 20.

e.-) Estabilidad de la empresa.

En general, el 97 por ciento de las empresas manifestaron no haber cambiado de sector de actividad (ver cuadro 2.6).

Cuadro 2.6

Estabilidad de la empresa.

	Cambio de actividad		
	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Si	2.8	2	2.6
No	97.2	98	97.4

Fuente: Ibid., p. 20.

f.-) Tipo de organización.

En la microempresa predomina el propietario único 62 por ciento y en la pequeña y mediana empresa destaca la proporción de establecimientos cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros de la familia. se observa que en las medianas empresas está organizadas en sociedad sin miembros familiares (ver cuadro 2.7).

Cuadro 2.7

Tipo de organización.

	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Propietario único	62.2	15.1	8.2
Sociedad con miembros familiares.	22.9	41.2	32.7
Sociedad sin miembros familiares.	7.8	36.3	51.4
Asociación civil.	1	4.5	4.9
Otros.	6.1	2.9	2.8

Fuente: Ibid., p. 21

g.-) Regularización y registro.

El 64 por ciento de la micro señala que conoce leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio. La proporción se incrementa considerablemente en la pequeña (91 por ciento) y medianas empresas (94 por ciento), según cuadro 2.8.

Cuadro 2.8

Regularización y registro.

Conocimiento de leyes y reglamentos.			
	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Si	64	91	94
No	36	9	6

Fuente: Ibid., p. 22

Los empresarios que desconocen las leyes y reglamentos (15 por ciento en micro, 1.2 por ciento en la pequeña y 0.7 por ciento en la mediana) mencionaron que se debe a que no tiene acceso a los mismos, no lo consideran necesario o desconocen las ventajas que ello representa (ver cuadro 2.9).

Cuadro 2.9

Razones del desconocimiento de leyes y reglamentos.			
Razones de desconocimiento	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
No tiene acceso a éstos.	57	39.1	23.1
No es necesario.	23.9	25.4	17.4
No conoce las ventajas	20	13	12.8
Inicio de operaciones.	1	2.9	15.4
Otro	2.8	11.5	12.8

Fuente: Ibid., p. 22.

Casi la totalidad de los empresarios (95 %) manifestó haber realizado los trámites necesarios para dar de alta su establecimiento (ver cuadro 2.10).

Cuadro 2.10

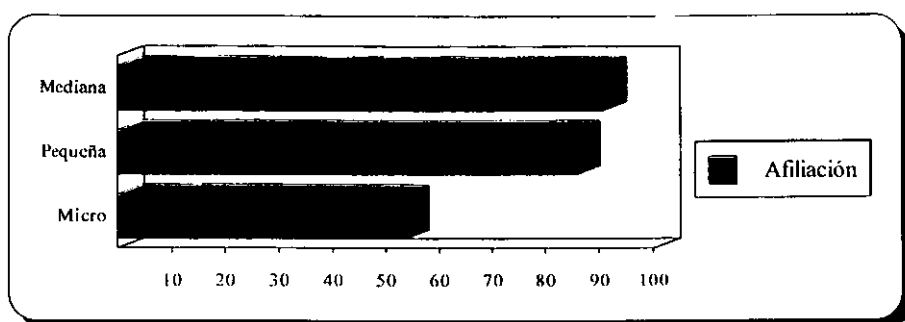
Tramites de alta			
Alta	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Si	94.4	99.1	99.5
No	5.6	0.9	0.5

Fuente: Ibid., p. 22.

h.-) Membresía gremial.

Solo el 53 por ciento de la microempresa se encuentran afiliadas a una cámara o asociación, lo cual contrasta con lo reportado en la pequeña y mediana empresa en donde alrededor del 90 por ciento se encuentran agrupados (ver cuadro 2.11).

Cuadro 2.11



Fuente: Ibid. . . , p. 23.

3.- Operatividad de la Empresa.

a.-) Factores considerados para determinar costos y precio de venta.

Cerca del 14 por ciento de la micro, 41 por ciento de la pequeña y 46 por ciento de la mediana empresa tienen una clara noción de los criterios técnicos para fijar los precios. Sin embargo, casi el 50 por ciento de los microempresarios lo hacen en forma parcial, considerando el costo de las materias primas (ver cuadro 2.12).

Cuadro 2.12

Criterios para la Fijación de Precios			
Factores considerados	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Costo a materia prima	48.6	28.5	36.5
Por la competencia	20.5	19.3	19.1
Costo de mano de obra	17.5	17.3	16.8
Costos fijos	13.9	11.7	10.1
Gastos administrativos	4	7.6	7.8
Combinación de factores internos.	13.8	41	45.8
Precios oficiales.	4.9	4.5	5.6

Fuente: Ibid., p. 24.

b.-) Promoción del producto.

Más del 50 por ciento de las empresas no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos (presentación directa al cliente) y los que la realizan, lo hacen mediante métodos tradicionales (periódico y directorio telefónico principalmente), ver cuadro 2.13.

Cuadro 2.13

Promoción del producto			
Formas	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Presentación directa	84.1	58.4	56.8
Periódicos	4.0	22.0	20.8
Directorio telefónico	4.8	23.1	20.0
Folleto	2.7	12.4	17.0
Otros clientes	13.6	16.9	13.8
Volantes	9.1	12.9	9.3
Radio	3.6	14.5	13.3
Promoción entre distribuidores	2.0	2.3	13.4
Otros	1.0	4.2	4.4

Fuente: Ibid., p. 25

c.-) Maquinaria y equipo.

A medida que va creciendo el tamaño de las empresas, existe mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos, o los procesos productivos.

La principal dificultad para ampliar o renovar equipos y procesos productivos, en opinión de los empresarios, es el alto costo de compra o reparación.

El 48 por ciento de las micro, el 54 por ciento de las pequeñas y el 57 por ciento de las medianas empresas, manifestaron no tener tiempo ocioso en la maquinaria, equipo e instalaciones; sin embargo, un alto porcentaje de empresarios que declararon tener tiempo ocioso (31 a 46 por ciento) no utilizan dicha maquinaria y equipo en forma productiva (ver cuadro 2.14).

Cuadro 2.14

Empleo de maquinaria y equipo			
Utilización de la maquinaria y equipo en tiempos ociosos.	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
La ocupa todo el tiempo	47.9	54.3	56.9
No hace nada	46.2	35.6	31.4
Mantenimiento y/o reparación.	1.5	3.9	4.8
La renta	1.7	3.3	4.1
Otra	0.7	2.2	2.0
No tiene maquinaria.	2.2	0.7	0.8

Fuente: ibid., p. 27.

d.-) Inversión.

Los empresarios de la micro y pequeña empresa manifestaron que invierten la mayoría de sus ganancias en materia prima (62.3 y 49.7 por ciento respectivamente), no así la mediana, cuyo principal rubro de inversión es la maquinaria (47.3 por ciento), ver cuadro 2.15.

Cuadro 2.15

Rubros de inversión			
Rubros de inversión.	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Maquinaria	15.3	41.8	47.3
Materia prima	62.3	49.7	40.8
Instalaciones	14.2	38.7	40.8
Salarios	13.9	29.1	27.5
Fuera del negocio	35.3	6.4	4.9
No tiene ganancias	1.8	3.6	4.3
Otros	1.8	1.7	3.8

Fuente: Ibid., p. 27.

e.-) Mercado.

Cerca del 72 por ciento de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final; en tanto que las pequeñas y medianas, destinan su producción y/o servicio a otra clientela (ver cuadro 2.16).

Cuadro 2.16

Mercado

Principales clientes	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Consumidor final	72.3	47.5	35.2
Mayorista	4.6	33.7	30.6
Minoristas	24.4	16.9	11.6
Empresas para exportación	0.6	5.3	15.0
Detallistas	5.4	10.8	11.5
Otros	12.4	43.2	48.7

Fuente: Ibid., p. 28.

Por lo que se refiere a los factores que determinan la elección de proveedores, destaca el precio y la calidad de los productos, así como el servicio y oportunidad en la entrega.

El 61 por ciento de las micro empresas efectúan sus ventas al contado, a diferencia de la pequeña y mediana que lo hacen principalmente a crédito (71.7 y 74.8 por ciento respectivamente), ver cuadro 2.17.

Cuadro 2.17

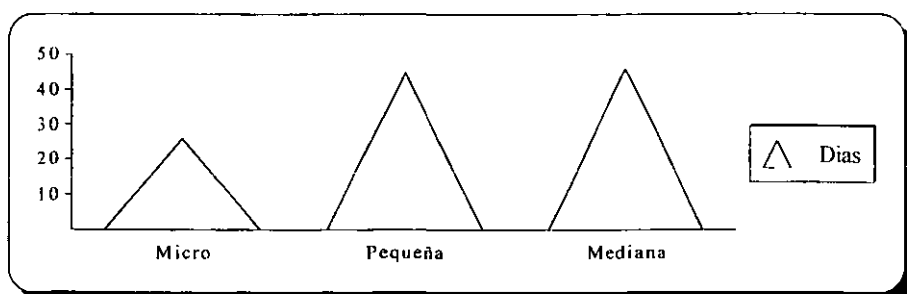
Empresas que otorgan crédito a sus clientes.			
Otorgamiento de crédito	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Si	38.7	71.7	74.8
No	61.3	28.3	25.2

Fuente: Ibid., p. 28

El plazo medio para la recuperación de los créditos que otorgan, va de 26 días en la micro, a 45 y 46 en la pequeña y mediana empresa (ver cuadro 2.18).

Cuadro 2.18

Gráfica de plazo medio de cobro.



Fuente: Ibid., p. 28.

f.-) Administración.

Cerca del 88 por ciento de las microempresas son administradas por sus propios dueños; en tanto que en las pequeñas alcanza el 57 por ciento y en las medianas el 42 por ciento. El resto es administrado por profesionistas dedicados a este ramo. El 77 por ciento de las micro empresas manifestaron llevar registros contables; en la pequeña y mediana el porcentaje es de 98 y 99.3 por ciento respectivamente (ver cuadro 2.19).

Cuadro 2.19

Registros contables			
Llevan registros contables.	Tamaño de la Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Si	76.6	98.0	99.3
No	23.4	2.0	0.7

Fuente: p. 29

4.- Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial.

a.-) Necesidades y disposición hacia la capacitación.

De la mediana empresa, el 72 por ciento ha recibido capacitación; en la pequeña empresa este porcentaje fue de 64 por ciento; en tanto que en la microempresa únicamente el 19 por ciento la ha recibido.

Más del 50 por ciento de los empresarios mostraron gran interés en recibir capacitación, destacándose en la pequeña y mediana empresa cerca del 69 por ciento en ambos casos.

En opinión de los mismos, la capacitación en el área de mercadotecnia es la de mayor relevancia, le siguen las de administración y producción. Es importante mencionar que

cuarta parte de los microempresarios no saben en que área requieren de capacitación (ver cuadro 2.20).

Cuadro 2.20

Áreas	Áreas de capacitación		
	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Mercadotecnia	27.0	31.5	31.9
Administración	18.9	21.0	15.3
Producción	10.1	13.8	18.6
Finanzas	7.8	14.3	12.0
Recursos humanos	3.7	8.3	10.2
Legislación	2.4	3.0	4.9
Todas	0.7	2.4	2.6
No sabe	25.6	3.5	1.8
Otros	3.8	2.2	2.7

Fuente: Ibid., p 31

b.-) Necesidades y disposición hacia la asistencia técnica empresarial.

Por lo que se refiere a la asistencia técnica, el 18 por ciento de los microempresarios manifestaron requerirla; en la pequeña y mediana empresa este porcentaje se incrementó al 60 y 69 por ciento respectivamente. Los empresarios expresaron mayor interés por recibir asistencia técnica en el área de producción y control de calidad el 41 por ciento de los microempresarios desconocen en que área requieren de orientación técnica (ver cuadro 2.21).

Cuadro 2.21

Necesidades y disposición de asistencia técnica.

Áreas	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
	Producción, control de calidad	17.9	34.3
Mercadotecnia	6.8	8.4	6.9
Recursos humanos	3.2	5.9	5.9
Administración	5.2	7.1	3.8

Ventas	3.9	5.1	3.6
Finanzas	1.6	2.9	3.1
No requiere	6.1	4.7	3.9
No sabe	41.2	17.9	13.9

Fuente: Ibid., p. 32.

5.- Financiamiento.

a.-) Solicitud de crédito.

El estudio señala que en los últimos seis meses, alrededor del 50 por ciento de las pequeñas y medianas empresas solicitaron crédito; dicha frecuencia se redujo al 23 por ciento en el caso de la microempresas.

b.-) Instancias a las que se le solicitó crédito.

Las empresas que solicitaron crédito mostraron preferencia hacia la banca comercial (microempresas 50.4 por ciento; pequeñas empresas 79.4 por ciento y medianas empresas 80.5 por ciento). La banca de desarrollo, ocupó la segunda instancia a la cual recurrieron la pequeña y mediana empresa; a su vez, la microempresa optó por solicitaron apoyo a particulares (ver cuadro 2.22).

Cuadro 2.22

Necesidad de solicitar crédito.

Solicitud de Crédito			
Instancias	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Banca comercial	49.3	70.3	72.3
Banca de desarrollo	12.9	15.3	16.0
Particulares	21.5	5.3	3.6
Socios	8.4	2.5	2.4
Gobierno Federal	3.5	3.4	1.5
Caja popular	2.0	1.2	0.9
Otros	2.4	2	3.3

Fuente: Ibid., p. 33.

La principal razón de no haber solicitado el crédito fue el no desearlo. Otros motivos argumentados recurrentemente fueron: las altas tasas de interés, la complejidad de los tramites y el temor de no poder pagar (ver cuadro 2.23).

Cuadro 2.23

Razones para no solicitar Crédito			
Razones	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
No ha querido	55.2	66.1	66.1
Altas tasa de interés	14.7	14.3	7.7
Trámites	13.7	9.8	6.4
No requiere	3.2	5.8	7.7
Temor de no poder pagar	21.9	5.5	1.9
Falta de garantías	7.7	2.5	1.3
Desconocimiento	8.1	1.3	0.6

Fuente. Ibid., p. 34.

c.-) Obstáculos en la tramitación de créditos.

Las empresas que solicitaron crédito, manifestaron que los obstáculos más frecuentes fueron: la complejidad de tramites (30 por ciento), las altas tasas de interés (entre 16 y 25 por ciento) y las exigencias de garantías (entre 10 y 25 por ciento). Alrededor de un 30 por ciento mencionó no haber enfrentado obstáculos (ver cuadro 2.24).

Cuadro 2.24

Obstaculos en la tramitación del crédito.

Obstaculos en la tramitación del crédito.			
Razones	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Complejidad	28.2	31.4	30.5
Altas tasas de interés	16.4	17.3	25.8
Falta de garantías	21.2	12.4	10.7

Trámites burocráticos	3	3.4	^3.0
Otros	4.1	3.5	2.4
Ninguno	30.2	33.9	32.9

Fuente: Ibid., p. 34.

d.-) Razón de no obtención del crédito.

De las empresas que solicitaron crédito y no lo obtuvieron, la principal razón fue: en la micro, la falta de garantías (42 por ciento); en la pequeña, la documentación insuficiente y la cantidad solicitada (25 por ciento) y en la mediana, el monto solicitado (54.5 por ciento), ver cuadro 2.25.

Cuadro 2.25

Obstáculos para la obtención del crédito.			
Razones	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Falta de garantías	42.4	^21.0	27.3
Documentación insuficiente	^29.0	^25.0	18.3
Cantidad solicitada	15.7	^25.0	54.5
Otros	9.2	^15.0	15.1

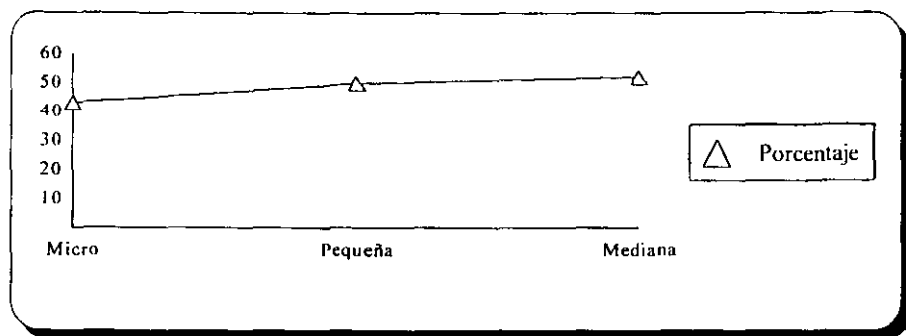
Fuente: Ibid., p.34

e.-) Obtención del crédito.

De las empresas solicitantes de crédito, cerca de la mitad de las pequeñas y medianas lo recibieron (50 y 52 por ciento respectivamente) y en la microempresa el 43 por ciento (ver cuadro 2.26).

Cuadro 2.26

Gráfica de obtención de crédito.



Fuente: Ibid., p. 35.

f.-) Aplicación del crédito.

En su mayoría (64 al 69 por ciento), las empresas utilizaron el crédito par la compra de materia prima y adquisición de maquinaria y/o equipo (ver cuadro 2.27).

Cuadro 2.27

Razones	Utilización del crédito		
	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Compra de materia prima	69.3	65.5	63.5
Adquisición de maq. y equipo	19.5	30.0	36.6
Liquidación de cuentas	2.4	6.2	5.9
Remodelación	1.4	3.1	3.1
Compra de local	3.6	2.2	3.4
Otros	4.8	6.4	10.7

Fuente: Ibid., p.35.

g.-) Necesidades actuales de financiamiento.

El 36 por ciento de los microempresarios manifestaron tener necesidades de financiamiento; en tanto, las pequeñas y medianas lo requieren en un 50 y 41 por ciento, respectivamente.

En opinión de los empresarios encuestados, el destino del crédito solicitado sería para la compra de materia prima y la adquisición de maquinaria y equipo (ver cuadro 2.28).

Cuadro 2.28

Opinión del empresario sobre el destino del crédito.

Destino del crédito	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Compra de materia prima y mercancías	62.6	58.3	53.6
Compra de maquinaria	41.3	45.2	50.8
Compra de local	16.5	8.7	6.3
Pago de créditos	1.8	3.9	3.2
Pagos diversos	0.9	3.2	4
Renumeraciones	3	2.4	2
Otros	2.9	5.1	7.6

Fuente: Ibid., p. 36

H.-) Perspectivas de Desarrollo.

1.-) Crecimiento.

Los empresarios de la mediana y pequeña empresa creen que capacitación del personal, la optimización de los recursos y la especialización de la actividad, son las alternativas más viables para mantenerse en el mercado y crecer. Por su parte, los microempresarios opinaron que la especialización es la alternativa óptima. Por su parte, los microempresarios opinaron que la especialización es la alternativa óptima;

sin embargo, un 21 por ciento de ellos no saben qué hacer para lograrlo (ver cuadro 2.29).

Cuadro 2.29

Perspectivas de desarrollo en el mercado.

Factores para mantenerse en el mercado	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Capacitar al personal	17.2	47.3	49.4
Especializar su actividad	38.8	38.8	33.7
Optimizar los recursos materiales	18.4	38	50.4
Desconoce como hacerlo	21	2.7	0.8
Agrupándose para ser más productivos	17.9	19	17.5
Otorgando buen precio	2.3	1.9	2.1
Otros	4	3.3	2.4

Fuente: Ibid., p. 37.

2.-) Satisfacción del cliente.

Cerca de la tercera parte de las microempresas (37.3 por ciento) cuentan con indicadores específicos para medir la satisfacción de sus clientes; en las pequeñas y medianas empresas esta proporción se incrementa al 67 y 81 por ciento respectivamente.

3.-) Concepto de calidad.

La mayoría de las medianas y pequeñas empresas 81 y 92 por ciento respectivamente, dijeron contar con mecanismos o procedimientos para controlar la calidad de sus productos y/o servicios que ofrecen; en las microempresas, prácticamente, informó con dispositivos para este fin.

Nueve de cada diez empresarios consideraron importante su participación para obtener mejor calidad en la elaboración o presentación del producto o servicio que ofrece.

El 62 por ciento de los encuestados en las microempresas mencionó que el personal contribuye al logro de las metas de calidad; en las pequeñas y medianas empresas esta proporción se incrementó hasta el 93 y 94 por ciento respectivamente.

Tres de cada cuatro pequeñas empresas, cuentan con procedimiento para saber si el personal que labora en éstas se encuentra satisfecho desempeñando su trabajo. En la microempresa esta situación se observa sólo en el 37 por ciento de los casos.

Alrededor del 80 por ciento de las medianas y pequeñas empresas dijeron haber establecido en los últimos años, cursos de capacitación orientados a elevar la calidad del trabajo de su personal ocupado. Para la microempresa, dichos recursos se han impartido en 32 por ciento (ver cuadro 2.30).

Cuadro 2.30

Capacitación al personal sobre aspectos de calidad.

Cursos sobre calidad			
Cursos	Tamaño de la Empresa.		
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	31.7	79.4	85.4
No	58.3	28.4	14.6

Fuente: Ibid., p 40

4.-) Expectativas ante el Tratado de Libre Comercio del Norte (TLCN).

En la micro empresa, el 45 por ciento mostró incertidumbre sobre las repercusiones que puede generar el TLC en el desarrollo de sus actividades; en cambio, los empresarios pequeños (49 por ciento) y medianos (52 por ciento) esperan que el tratado les beneficie (ver cuadro 2.31).

Cuadro 2.31

Expectativas del tratado de libre comercio del norte.

	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Beneficiará	23.1	49.4	52.0
Perjudicará	10.3	12.4	15.4
Ninguno	21.3	14.1	13.4
No sabe	45.3	24.1	19.2

Fuente: Ibid., p.40.

CAPITULO 3.

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA QUE HAN IMPEDIDO SU DESARROLLO.

3.1 Antecedentes.

Para las micros y pequeñas empresas la política de estabilización ha resultado efectos diversos y no siempre en la misma dirección. Por una parte, las empresas micro y pequeñas se han visto afectadas negativamente por el crecimiento acelerado de los precios, puesto que dado el nivel de competencia existente en los mercados en que realizan sus productos, han podido elevar sus precios por abajo del nivel inflacionario, lo que ha repercutido en un estrechamiento del margen de operación, en tanto han visto los costos. El proceso de estabilización ha sido benéfico, puesto que ha inducido una estabilización de los costos no financieros, reduciendo el diferencial entre la expansión de los precios promedio de la economía y los de la pequeña empresa. Esto ha resultado ser positivo para la micro y pequeña empresa.

Este efecto positivo de la política de estabilización se ha visto contrarrestado por la persistencia de un alto costo de dinero, el cual se ha visto afectado por dos fuerzas en dirección opuesta, por una parte las tasas de interés pasivas han tendido a disminuir bajando el costo promedio de captación de las instituciones de crédito. No obstante, muchas de las empresas no han podido beneficiarse de este proceso debido a que las mismas instituciones financieras han elevado su margen de intermediación, lo que ha redundado en un alto costo de dinero.

Esto ha motivado desajustes en las finanzas empresariales. las cuales elevaron su nivel de apalancamiento ante el resurgimiento de la actividad económica en 1989 - 1991, en previsión de una expansión del mercado. En 1992, cuando se debilitó el

crecimiento y se elevó el costo de dinero, se observó un deterioro en los balances de las empresas, generándose problemas de validación de cartera de créditos. Ante una situación de este tipo, lo lógico hubiera sido el que los bancos buscaran mantener una política de revolvencia del crédito con el fin de evitar la elevación de la cartera vencida, actuando al margen de esta situación, los bancos decidieron modificar su política de revolvencia, y esto llevó automáticamente a una elevación de la cartera vencida.

Un elemento clave para evitar que los elementos anteriores afectaran en mayor medida a las micros y pequeñas empresas ha sido el papel que le ha tocado jugar a la banca de desarrollo, la cual ha logrado otorgar a los empresarios micros y pequeños financiamientos similares a los que obtienen las grandes empresas en el mercado nacional, que es cercano al costo de los depósitos. En este sentido se puede argumentar que la banca de desarrollo ha logrado ser una igualadora de oportunidades para los empresarios micro y pequeños. El impacto de esta política ha sido benéfica, pero por desgracia con cobertura limitada, a pesar de que se ha instrumentado una política de masificación del crédito.

3.2 La importancia de la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de la economía nacional.

La industria Micro y Pequeña ha tenido un destacado papel a lo largo del proceso, Víctor Manuel Terrones López Vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), en su ponencia presentada en el Seminario Internacional organizada por Nacional financiera, S.N.C. en Marzo de 1993 señaló al respecto. La industria Micro y Pequeña a lo largo del proceso de industrialización del

72país ha jugado un papel importante independiente del grado desarrollo alcanzado por sus economías.

El arranque de dicho proceso y su avance hacia etapas superiores, se produce teniendo como base a este grupo de establecimientos industriales, cuya función como productores de bienes de consumo para el desarrollo del mercado interno, o como proveedores de insumos y materias primas de las grandes empresas, ha sido determinante.

México no es ajeno a este situación. Sin la participación activa de la industria Micro y Pequeña, no habría sido posible lograr el progreso alcanzado por nuestra economía a partir de los años cuarenta.

La importancia que tiene este grupo industrial puede resumirse en el hecho, de que representa el 98 % de los establecimientos industriales del país; brinda empleo al 49 % de los trabajadores que laboran en el sector fabril y genera el 43 % de la producción manufactura. Estos porcentajes reflejan la relevancia del sector que se analiza en esta exposición

El expositor a que me refiero identifica a este tamaño de empresa como generador de mayor número de empleos por unidad de inversión, lo que permite actuar como importantes generadores de fuentes de trabajo; al mismo tiempo, contribuyen a la distribución del ingreso a nivel regional.

Al emplear sistemas de producción con cierta tendencia a la especialización, disponen de las bases para actuar como proveedores eficientes y competitivos de empresas de mayor tamaño. Esta situación, la subcontratación de procesos, es una de las fórmulas de trabajo mas valiosas ahora que la globalización productiva y la intensa competencia

por los mercados, constituyen dos rasgos más importantes de la reorganización industrial y comercial que tiene lugar a escala mundial.

A ello se debe agregar que cuentan con gran flexibilidad para responder a los cambios que se producen en el mercado, pues el equipo que utilizan no es muy sofisticado y su estructura productiva les permite atender, en forma oportuna, la fabricación bajo pedido.

Como los empresarios participan directamente en la producción y comercialización de sus productos, conocen todo el proceso de operación de sus negocios.

El tamaño de las industrias de este sector permite el aprovechamiento racional de los recursos naturales de una región cuya explotación resultaría incosteable para la gran industria, debido a su escala de producción y al tipo de tecnología que utiliza.

Las características descritas, forman parte de las potencialidades inherentes a las empresas de menor tamaño, especialmente ahora que a escala mundial se aprecia una tendencia hacia la incorporación de numerosos establecimientos fabriles al proceso de fabricación o ensamble de un solo producto. La industria automotriz, la electrónica y la electrodomésticos, son ejemplos ilustrativos.

Según estadísticas reportadas por Nacional Financiera, la participación de la Micro y Pequeña Industria en producto interno bruto manufacturero varía según la rama industrial de que se trate. Sectores productivos tradicionales como el textil, imprenta y editoriales, productos alimenticios, calzado y prendas de vestir, muebles no metálicos, productos de cueros así como productos de madera y corcho son actividades fabriles en donde la contribución de la Micro y Pequeña empresa a la oferta manufacturera es superior al 55 %. En contraste, ramas como la elaboración de tabaco, equipo de transporte, productos farmacéuticos o maquinaria eléctrica participan con menos del

20 % en virtud de su elevada inversión en activos fijos y un mayor grado de desarrollo tecnológico.

Por lo que respecta a su distribución regional, la Micro y Pequeña empresa se concentra básicamente en ocho Entidades Federativas: Distrito Federal el 15.6 %, Edo. de México con el 8.5 %, Puebla con el 8 %, Jalisco con el 7.3 %, Veracruz con el 6.1 %, Michoacán con un porcentaje similar y Nuevo León con el 11.4%¹

Cabe destacar que entidades como el Distrito Federal, Edo. México y Nuevo León los establecimientos fabriles de menor tamaño han logrado desarrollarse parcialmente gracias a mecanismos como subcontratación, mientras que en Puebla, Jalisco, Guanajuato y Michoacán se cuenta con un mayor número de empresas independientes orientadas hacia la actividad artesanal.

Estos porcentajes reflejan la relevancia del sector que se analiza en esta exposición.

3.3 Diagnóstico de la situación actual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Las empresas micro, pequeñas y medianas al emplear sistemas de producción con cierta tendencia hacia la especialización, disponen de las bases para actuar como proveedores eficientes y competitivos de empresas de mayor tamaño. Esta situación, la subcontratación de procesos, es una de las fórmulas de trabajo más valiosas ahora que la globalización productiva y la intensa competencia por los mercados, constituyen dos de los rasgos más importantes de la reorganización industrial y comercial que tiene lugar a escala mundial.

A pesar de las empresas de menor tamaño han desempeñado un importante papel en

¹ OP. Cit. INEGI y NAFINSA. "La Micro, Pequeña y Mediana Empresa...", p.16.

el desarrollo económico de México, actualmente enfrentan dificultades que afectan su eficiencia productiva y condicionan su desarrollo.

Las condiciones en que opera el aparato productivo de la micro, pequeña y mediana industria, ocasiona una baja productividad que redundan en reducidos márgenes de ganancias. Esto limita considerablemente su capacidad generadora de ahorro e inversión. Ello derivado de :

- Baja calificación de la mano de obra que utiliza, lo cual afecta su eficiencia operativa.
- La reducida utilización de la capacidad instalada y la falta de modernos sistemas de administración.
- La inexistencia de información técnica adecuada tanto para la selección de maquinaria y equipo, como en lo relativo a la adopción de medidas tendientes a elevar la productividad, aspecto este último que está estrechamente relacionado con la compra de tecnología y la utilización de controles sistemáticos de calidad.
- Escasa capacidad financiera, que les obliga a concurrir al mercado abierto de insumos para su abastecimiento (casi siempre a nivel de menudeo), lo cual además de traducirse en mayores costos y menor calidad de la materia prima adquirida, las torna vulnerables frente a las constantes variaciones que se producen en los precios de materias primas.
- La insuficiencia amplitud de la red de comunicaciones y servicios, propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.
- Aún prevalecen dificultades para la participación de medianas y pequeñas empresas en los programas de adquisiciones del sector público, debido a la excesiva tramitación exigida y a las condiciones de pago vigentes.

- Frente a las dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno, los pequeños y medianos empresarios recurren al financiamiento otorgado por los proveedores de insumos y/o prestamistas estos mecanismos alternativos de financiamiento resultan inadecuados, además de encarecer los préstamos, deterioran la capacidad financiera de las empresas e incluso ponen en peligro su solvencia, cuando los términos del endeudamiento resultan demasiados onerosos.
- El crédito no siempre es oportuno y existen demasiados requisitos en su tramitación; algunos de ellos resultan sumamente complejos para las empresas, sobre todo los de menor tamaño.
- En la subcontratación de procesos productivos entre las grandes industrias y las pequeñas, es frecuente que estas últimas se vean obligadas a rechazar negocios de este tipo, por no contar con el capital de trabajo necesario. Por esta razón es vital elevar la eficiencia y la eficacia del apoyo crediticio a las pequeñas y medianas industrias.

En suma, son diversos los problemas que afectan el desarrollo de este núcleo industrial. baja productividad, difícil acceso a los mercados y falta de financiamiento adecuado, determinan la necesidad de implementar medidas eficaces que rescaten y fomenten la expansión de este sector, pues de otra manera difícilmente podrá cumplir su papel estratégico (dentro de la reordenación del desarrollo fabril) hacia la creación de un aparato industrial sólido, integrado y competitivo en el mercado de mediano plazo ²

² Terrones Lopez V. Vice - Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANCINTRA), ponencia presentada en el seminario internacional el papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial en marzo de 1993, " La micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial "

3.4. Problemas estructurales que han obstaculizado a las empresas de menor tamaño desarrollar una situación de rentabilidad financiera.

La estabilidad macroeconómica, la atenuación en los índices inflacionarios y la mayor afluencia de capitales externos observada en los años recientes en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, configuran un escenario alentador para el crecimiento económico de la región. Si bien el desempeño económico general alcanzado resulta importante en comparación con el estancamiento de las economías durante la " década perdida " de los ochenta, las reformas estructurales que la propiciaron aún no se traducen en resultados efectivos en la lucha contra la pobreza, el desempleo, el reducido poder adquisitivo de la población y la desigualdad en la distribución, postergándose de esta manera el desarrollo económico con equidad social ³.

La ausencia de políticas eficaces a problemas concretos como los señalados imponen retos impostergables a nuestras naciones. No obstante ello, es destacable que un importante segmento de la población apelando a su iniciativa, inventiva y empuje continúa desplegando enormes esfuerzos para insertarse en las actividades económicas de manera formal o informal. Este es el caso del sector de la micro, pequeña y mediana empresa de Latinoamérica y el Caribe ⁴.

Como se sabe, este estrato empresarial dispone de un enorme potencial para coadyuvar no solo al desarrollo económico y social de los países, sino a que éste se desenvuelva de una manera equitativa y sostenida. En efecto, las actividades de la micro, pequeña y mediana empresa se caracterizan por ser altamente demandantes de mano de obra, requieren de niveles bajos de capital por trabajador y muestran una

³ Nacional Financiera, revista mercado de valores, año LIV, Núm. 8, publicación de agosto de 1994. " La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Desarrollo Económico de América Latina ", p.44.
⁴ Ibid.

baja proporción al consumo de divisas para insumo y bienes de capital. Además, por propia estructura y funcionalidad, se adaptan fácilmente a los cambiantes contextos económicos nacionales y facilitan una mejor distribución del ingreso a los segmentos más desposeídos de la población ⁵.

A pesar de las enormes ventajas y posibilidades que tiene el sector empresarial para lograr su desarrollo y contribuir con ello a solución de problemas endémicos de la región antes referidos, aún enfrenta en mayor o menor medida, por sus propias características o por las imperfecciones del mercado, de varias restricciones tales como falta de financiamiento; de garantías que sustenten sus demandas de créditos; la carencia de asistencia técnica; de programas de adiestramiento; y de gestión empresarial, entre otras ⁶.

Las anteriores reflexiones forman parte del documento presentado por la Secretaría General de Alide, durante la XXIV reunión ordinaria de ese organismo, realizada en la ciudad de México en el mes de mayo de 1994 ⁷.

El Lic. Carlos Sales Gutiérrez Director General de Nacional Financiera dentro del Seminario de Planeación Estratégica para la Solvencia Financiera, organizado por el periódico El Economista y la Universidad Anáhuac el 26 de febrero de 1997 en el World Trade Center, de la ciudad de México, señaló la democratización de nuestra economía exige hacer competitiva a la micro, pequeña y mediana empresa ⁸.

Esto, no sólo porque representa el 99.8 por ciento de los establecimientos, el 78.4 por ciento de los empleos y el 61.1 por ciento del ingreso, sino porque es el origen de la

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁸ Nacional Financiera, revista mercado de valores, año LVII. 3/97, "El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Industria, p.6.

clase empresarial mexicana y su tecnología, la mayor generadora de empleo y bienestar por peso invertido, y la única presente en todas las actividades y rincones del territorio nacional ⁹.

La micro, pequeña y mediana empresa es la que ha resentido con mayor gravedad los efectos negativos de la crisis, agravándoles viejas deficiencias y generándoles nuevos problemas como son:

- Disminución del mercado interno.
- Escasez y alto costo relativo de dinero.
- Obsolescencia tecnológica y comercializadora.
- Carteras vencidas.
- Deficiente cultura empresarial.
- Poca capacidad de negociación.
- Falta de competitividad internacional, etcétera .

Los estudios de la problemática empresarial en México, elaborados tanto por el sector público como privado, muestran, palmariamente, que sólo la menor parte de la empresas mexicanas, principalmente las más grandes tienen acceso a financiamientos en condiciones de mercado a través de la banca comercial ¹⁰.

El resto de las empresas, que forman la absoluta mayoría de micro, pequeños y medianos establecimientos, sin apoyo bancario, habían venido apoyándose en recursos propios o mecanismos informales de financiamiento para subsistir; esta empresas están perdiendo ahora competitividad y suficiencia financiera, al incorporarse a mercados globalizados fuertemente apalancados y competitivos, tanto

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

dentro del país como con los europeos, asiáticos y norteamericanos, con los que realizamos la mayoría de nuestros intercambios económicos de todo tipo ¹¹.

Muchos de estos establecimientos productivos, que se financian informalmente con recursos operados fuera de las reglas de todo mercado y control, presentan sin embargo condiciones suficientemente positivas para salir adelante con un apoyo temporal y condicionado no con subsidios por parte de organismos financieros del Estado ¹².

El Presidente Vicente Fox Q. al asumir el poder presidencial en su discurso de toma de posesión señaló :

" Mantendremos la estabilidad macroeconómica porque representa ese orden sin el cual lo ganado se pierde....." ¹³

En otra parte de este mismo documento señaló :

" El programa económico que proponemos contempla una participación eficaz y ponderada del gobierno para promover la equidad entre las regiones, las empresas y los hogares; una política de desarrollo empresarial para la pequeña y mediana empresa y política economía con sentido social para la microempresa". ¹⁴

Estas pequeñas y medianas empresas detonadores de procesos, multiplicadores de empleo y de la inversión, dada sus características particulares requieren de mecanismos y condiciones especiales de apoyo temporal no de subsidio.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Fuente : Nota periodística del Universal publicada el 2 de diciembre del 2000 en la primera sección, p. 12, año LXXXV, tomo CCCXXXV, Num. 30,355.

¹⁴ Romina R. Nota periodística del Universal publicada el 2 de diciembre del 2000 en la sección financiera, p. D-1, año LXXXV, tomo CCCXXXV, Num. 30,355.

CAPITULO 4

EL VALOR AGREGADO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA PLANEACION FINANCIERA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CAPITULO 4.

EL VALOR AGREGADO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA PLANEACION FINANCIERA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

4.1 La importancia del Valor Agregado en la planeación financiera de la estructura económica de la pequeña y mediana empresa.

La micro y pequeña empresa en los países en desarrollo enfrenta hoy uno de los retos más complicados que le haya tocado sortear: el integrarse dinámicamente al proceso de globalización. Este estrato de empresas en gran parte del mundo en desarrollo representan un mecanismo de resistencia, enfrentándose en la mayor parte de los casos a la subsistencia y solo por excepción incorporándose a la competencia moderna del sector formal. México no es una excepción.

La mayor parte de las empresas micro y pequeñas del sector industrial generan un bajo valor agregado, en promedio la relación de valor agregado a hombre ocupado es de aproximadamente 5 mil dólares anuales, si esto se toma regionalmente esta relación llega a ser tan baja como 3 mil dólares anuales (Aguascalientes) y en el otro extremo se encuentra la que genera alrededor de 10 mil dólares anuales (Sonora) por hombre ocupado (esta relación es una décima parte de lo que produce este estrato de empresas en Japón, la sexta parte de lo que produce la industria coreana y una quinta parte de la empresa industrial malaya)¹.

El promedio de ocupación es de alrededor de 7 personas por establecimiento, y genera el 31 por ciento del empleo en el sector industrial. Estos bajos niveles de valor

¹ Ruiz Duran C. " Micro y Pequeña Empresa: Restricciones de Crecimiento y Potencial para la Innovación ", marzo de 1993, ponencia presentada en el Seminario Internacional El Papel de la Micro y Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial

agregado por hombre ocupado dan un promedio por empresa de 35 mil dólares anuales, monto que limita la expansión sostenida de la capacidad productiva, y por lo que se le podría denominar como trampa del bajo valor agregado.

Esta situación se encuentra vinculada a mercados en donde existe una amplia competencia, rigidizando la estructura de precios. Esta restricción que pudiera denominarse de mercado, da como resultado bajos márgenes de ganancia, lo que obstaculiza la capitalización y conlleva a que las empresas mantengan dentro de un círculo de bajo valor agregado ².

Esta restricción de mercado se acentúa por el tipo de actividades que desarrollan. Al considerar el sector industrial, observamos que por su valor agregado las empresas pequeñas ubicadas fundamentalmente en la industria de alimentos y bebidas y en maquinaria y equipo ³.

Al interior de estas ramas este tipo de empresas relacionadas en la producción de tortillas, pan y en la elaboración de pequeños herrajes (este tipo de empresas absorbe el 35 por ciento de los establecimientos, el 19 por ciento del empleo y el 11 por ciento de valor agregado) ⁴.

Tratando de avanzar hacia una tipología de la micro, pequeña y mediana empresa industrial en México podemos argumentar que la producción de tortillas y pan se vinculan a la dinámica demográfica, por lo que su expansión puede expresarse como una relación directa de esta variable, pero con una perspectiva de declive, si se

² Ibid.
³ Ibid.
⁴ Ibid.

donde utilizan tecnologías tradicionales y que sus mejoras difícilmente pueden ser trasladadas al consumidor, sino que en caso de darse repercuten en ahorro de costos vía mejoras en el proceso productivo. En el caso mexicano la clasificación de micro y pequeñas empresas vinculadas al crecimiento de la población absorben el 29 por ciento del valor agregado por la micro y pequeña empresa dentro de la actividad manufacturera.

Finalmente se encuentran las empresas de tecnología no tradicional con un mayor valor agregado por hombre ocupado y son aquellas en donde existe una mayor vinculación con el sector moderno de la economía, pero que sólo representa el 25 por ciento del valor agregado por la micro y pequeña empresa de la actividad manufacturera ⁵.

⁵ Ibid.

4.2 La importancia de la capacitación empresarial para elevar la productividad en las empresas de menor tamaño.

La cultura de empresa, desde una perspectiva racional y analítica, se construye a partir de tres áreas conceptuales diferentes. La primera de tales áreas es la de los valores y la ética de la empresa o de la gestión, descrita originalmente por el sociólogo americano, Philip Selznick en las décadas de los cuarenta y cincuenta; la segunda área es la ideología de la organización, popularmente representada por el filósofo británico de la gestión Charles Handy en los años sesenta y setenta; la tercera, y más prolífica, es la del comportamiento de la organización, representada en este caso por el psicólogo organizativo americano Edgar Schein en los setenta y en los ochenta ⁶.

Mientras que los enfoques primero y tercero se centran, esencialmente, en la uniformidad cultural, el segundo se orienta hacia la diversidad cultural ⁷.

Larry E. Greiner, profesor de la facultad de administración de empresas de la Universidad de Harvard, a partir de la investigación documental, del análisis de series de tiempo, de informes de resultados y de entrevistas a empresas estadounidenses, concluyó que, en mayor o menor grado, todas las empresas atraviesan por un esquema de desarrollo corporativo que presentan características semejantes en los estilos y estructuras de gestión ⁸.

⁶ Lesser Ronnie, Gestión de la Cultura Corporativa, Edit. Díaz De Santos 1992, p 54.

⁷ Ibid.

⁸ Larry Greiner, "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, fascículo 25, México, 1975.

Greisner postula que al igual que los individuos, las organizaciones atraviesan por distintas etapas de crecimiento; de esta manera, el futuro de una empresa es determinado más por su historia, que por las fuerzas externas ⁹.

Concluye, además, que ninguna estructura administrativa es definitiva, ya que ha medida que las organizaciones crecen, cambian sus necesidades, por lo que la empresa que no aprenda a cambiar está destinada a morir ¹⁰.

Cinco son los factores clave que intervienen en el desarrollo de las organizaciones:

Edad de la organización: El tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos¹¹.

Tamaño de la organización: El número de problemas administrativos y soluciones varía de acuerdo con el tamaño de la organización ; cuando aumentan los empleados y el volumen de ventas, también aumentan los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles de jerarquía administrativa, los trabajadores se interrelacionan más. De manera que el tiempo no es el único factor determinante de la estructura ¹².

Etapas de evolución: Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que aumenta la edad y el tamaño de la organización, se hace evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionario. Las empresas tienen dos formas de crecimiento:

9
10
11
12

Ibid.
Ibid.
Ibid.
Ibid.

por evolución, con etapas de crecimiento, lento y continuado, y por revolución, con periodos cortos, de turbulencia, originados cuando, por el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, y surge así un periodo de crisis llamado etapa de revolución.

Etapas de revolución: Se les llama también periodos de revolución porque suceden serios trastornos en las prácticas administrativas. Las practicas administrativas tradicionales, que eran apropiadas para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, son obsoletas conforme las organizaciones cambian. La tarea crítica de la gerencia es la de encontrar un nuevo conjunto de tácticas organizacionales que sirvan de base para administrar cada periodo ¹³.

Tasa crecimiento de la industria: La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución esta estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado de la industria. Las revoluciones parecen ser mucha más severas y difíciles de resolver cuando las condiciones del mercado son negativas¹⁴.

Con estas cinco premisas, Greisner desarrolla una gráfica en la que el eje vertical simboliza el tamaño de la organización y el horizontal la edad de la misma. En dicha gráfica se representan las cinco fases típicas de la evolución con sus crisis correspondientes, a fin de esquematizar el crecimiento de las organizaciones (véase Fig. 4.1).

¹³ Ibid.

¹⁴ Munch Lourdes, Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total., edit. Trillas, 1992, p 64-66

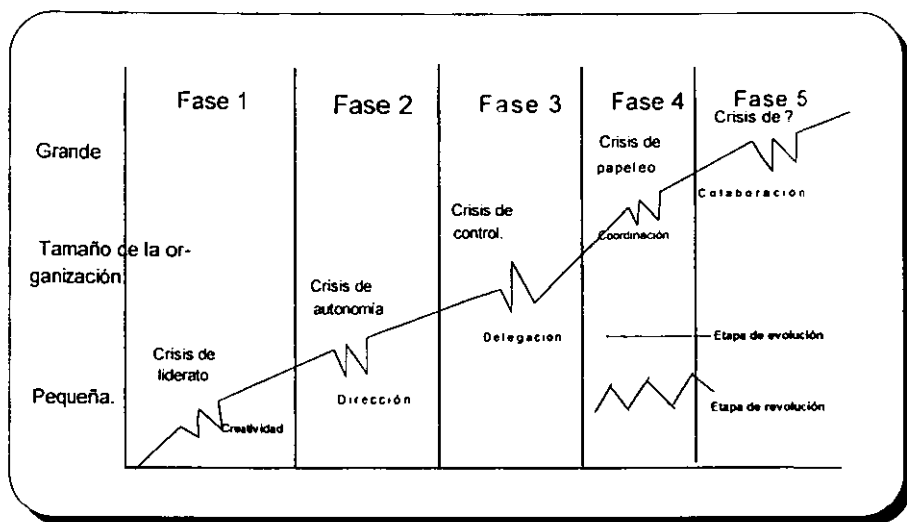


Figura 4.1. Evolución y revolución de las organizaciones.

Fuente: Munch L. obra titulada " Más Alta de la excelencia y de la Calidad Total ", edit. Trillas. p 67

4.3. Los Programas de Desarrollo Tecnológico como una importante alternativa para alcanzar nuevos nichos de mercado.

La autodeterminación tecnológica significa tener capacidad para detectar los requerimientos tecnológicos en función de las amenazas y oportunidades que surgen en el entorno, de las fortalezas y debilidades internas a la empresa, y asimismo, contar con los conocimientos y habilidades necesarios para seleccionar, negociar, adaptar y asimilar tecnología importada y para generar tecnología importada y para generar tecnología apropiada a las características del país.

Una de las peculiaridades de una buena parte de los empresarios de Micro y Pequeña Empresa es el no haber sabido valorar, debidamente, la importancia que la autodeterminación tecnológica y la propia tecnología tienen para elevar el nivel de competitividad de sus plantas. Lo anterior se debe a razones diversas tales como la política proteccionista hacia la industria nacional que privó durante muchos años y les permitió enfrentar una menor competencia del exterior, a su cultura gerencial, a la carencia de personal especializado y falta de preparación de los técnicos, ingenieros y administradores de sus empresas, a la inexistencia de una infraestructura adecuada para el desarrollo de tecnologías, equipo obsoleto, falta de acceso a laboratorios de prueba y escasez de capital; a la insuficiente disponibilidad de asistencia técnica, accesible y preparada y en general a la limitada importancia y apoyo dado tanto por el sector público como privado al fomento de la ciencia y la tecnología.

La carencia de maquinaria y equipo adecuado para alcanzar la producción y calidad deseada es uno de los factores que los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa

consideran como limitantes de su desempeño. El no renovar la maquinaria y equipo cuando se requiere, hace que la posición competitiva de la empresa se vuelva más vulnerable por razones como las siguientes :

- El costo de los productos aumenta con relación a aquellos productos que compiten con los propios directamente.
- El costo de mantenimiento se eleva; 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 substancialmente.
- La productividad de los obreros disminuye por las condiciones de la maquinaria y equipo y por los tiempos muertos.
- Los riesgos de accidentes también aumentan por el estado de la maquinaria y equipo.

Representantes de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación declararon recientemente que la producción de bienes de capital podría desaparecer si no se toman medidas más severas para la importación de maquinaria y equipos usados. Agregaron que la compra indiscriminada de este tipo de productos, lo único que ocasionará es aumentar la contaminación, así como el rezago en la industria. Indicaron que las empresas de bienes de capital han disminuido hasta en 40 por ciento su producción debido a que muchas plantas trabajan con maquinaria y equipo usado

que adquirieron en el extranjero, contraviniendo disposiciones de protección ambiental¹⁵ .

Asimismo, la Cámara estima que alrededor de 30,000 pequeña y medianas empresas que pueden competir con éxito en los mercados internacionales, y para no perder los mercados internos, requieren urgentemente de la adquisición de nueva tecnología, ya que enfrentan problemas derivados del envejecimiento natural del equipo y la maquinaria. Entre los obstáculos para adquirir nuevas tecnologías se menciona que el empresario no ve con claridad los beneficios que se pueden derivar de estas mejoras y renovaciones, las cuales además implican un riesgo que sobrepasa los límites de sus costos de producción¹⁶ .

O sea, que la modernización tecnológica y el desarrollo de la capacidad productiva, especialmente para las empresas de menor tamaño, es una fuente de riesgos. El costo de la inmovilización y la rigidez productiva vinculada al tipo de tecnología incorporada son elementos disuasivos para la compra de bienes de capital. La falta de inversiones en modernización, adquisición de equipos ya amortizados y de muy bajo costo no obedece entonces, en forma exclusiva a la escasa disponibilidad de recursos para acceder a otros más costosos, actuales y eficientes, sino que suele ser resultado de una estrategia de minimización de riesgos ¹⁷ .

La rápida transformación de los procesos productivos a escala mundial en los últimos años ha propiciado la apertura y liberalización de las economías de diversos países en vías de desarrollo. La modificación de las reglas del juego económico y los efectos

¹⁵ Op. Cit. García De León, " La Micro, Pequeña y Mediana Industria.....", p. 185

¹⁶ Ibid p.181.

¹⁷ Ibid..... .p. 186

de la aplicación de nuevas tecnologías sitúa a los países de reciente industrialización en los umbrales de un cambio estructural en la organización de sus aparatos productivos.

La apertura económica obliga a las empresas a optimizar el uso de los insumos, procesos tecnológicos y métodos de decisión para poder enfrentar la mayor competitividad existente en la economía.

La adecuada asimilación de las innovaciones depende del desarrollo de una vasta y compleja infraestructura tecnológica, que consiste, entre otras cosas, en capacidades genéricas de diseño, producción, adaptación, y asimilación de tecnología. El desarrollo de dichas capacidades genéricas, utilizables por toda una rama industrial, requiere la coordinación de la demanda de los diversos usuarios (empresas) y la cooperación entre los mismos para la selección de prioridades, el financiamiento y la división de trabajo, necesarios para el éxito de los proyectos.

Ante la ausencia de un mercado de servicios tecnológicos y un sistema de información y consulta tecnológica, la participación del gobierno es imprescindible para fomentar la cooperación entre las empresas de una rama industrial, el intercambio de información y el establecimiento de redes que vinculen la demanda de la planta productiva con la oferta de los centros e institutos de investigación y desarrollo.

La insuficiencia de fuentes de financiamiento adecuadas para este tipo de proyectos, y en especial de capital de riesgo elevado y un alto grado de incertidumbre, como los proyectos de innovación tecnológica.

Del análisis anterior se desprende que la gama de instrumentos disponibles para financiar las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, se concentra en proyectos que se encuentran en la etapa comercial del proceso productivo y en aquellas empresas cuya estructura financiera les permite obtener recursos independientemente del mérito tecnológico de sus propuestas.

Aun cuando existen instituciones financieras que ofrecen otros instrumentos diseñados para apoyar la fase precomercial del ciclo de vida del producto, en la práctica, la mayoría de las operaciones con estos instrumentos se concentran en aquellos proyectos que se encuentran en la etapa de mercado o de competitividad.

Para instrumentar una política eficaz de fomento a la inversión de proyectos tecnológicos en el país, es necesario desarrollar nuevos mecanismos financieros ágiles, eficientes, y accesibles que atiendan el problema de riesgo que conllevan los proyectos de desarrollo tecnológico particularmente en su etapa precomercial. Por lo tanto, estos instrumentos financieros deben fundamentar su evaluación tanto en criterios de financiamiento de corto plazo, como en factores de riesgo de las inversiones como en las externalidades que generan los procesos innovadores¹⁸.

¹⁸ Fuente :información del Fideicomiso para el Desarrollo Tecnológico (FIDETEC) folleto promocional.

CAPITULO 5

**MODELO DE PLANEACION
FINANCIERA APLICADO A LA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA
SU SOBREVIVENCIA EN EL CORTO
PLAZO Y SU DESARROLLO EN EL
MEDIANO Y LARGO PLAZO.**

CAPITULO 5

MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA SU SOBREVIVENCIA EN EL CORTO PLAZO Y SU DESARROLLO EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO .

5.1 La planeación financiera de corto plazo aplicada a las empresas pequeñas y medianas a fin de estructurar un adecuado capital de trabajo que le permita producir y comercializar sus productos en condiciones de mayor competitividad.

La planeación de corto plazo debe impulsarse a partir de un adecuado *Capital de Trabajo* el cual garantizara el éxito del administrador financiero y de la empresa. En un sentido amplio, el capital de trabajo se refiere a la inversión de la empresa en activos circulantes. La diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes se designa como *Capital de Trabajo Neto*. Es importante mantener una posición positiva de capital de trabajo por razones similares a las de mantener una relación de circulante por arriba de 1:1. Tal liquidez proporciona un margen de seguridad y reduce la probabilidad de insolvencia y posible quiebra. En contraste, demasiada liquidez da por resultado la subutilización de los activos usados para apoyar las ventas y es la causa de la baja rotación de activos y menor rentabilidad. Así, la administración del capital de trabajo debe ser conducida a la luz del equilibrio y el rendimiento de la empresa ¹.

El *Capital de Trabajo* se refiere a los recursos requeridos por la empresa para operar en condiciones normales, es decir pagar nominas, compromisos con proveedores, la

¹ Johnson, R.W. Administración Financiera Parte III, Cap.6 p.14, cuarta edición, edit. Continental.

comercialización, etc. y por el tiempo que resulte necesario en tanto los ingresos son suficientes para sufragar los gastos totales.

Bajo este concepto se consideran todos los bienes del activo circulante inicial del proyecto, como son efectivo en caja y bancos, inventarios en materias primas, insumos auxiliares, etc., así como el efectivo suficiente para sufragar la producción que se venderá a crédito; además se integrarán las cuantías por cobrar hasta que se conviertan en efectivo.

- ♦ Efectivo en caja.- La estimación del efectivo en caja depende del giro o actividad, pero en general se determina con base en el costo de producción. La utilización del efectivo en caja es destinado, entre otras cosas, para el pago de materia prima, y cubrir los gastos de fabricación y de operación que se tienen al iniciar la explotación.
- Inventario de materias primas e insumos.- Se estima a partir de la cantidad de materia prima e insumos consumidos en el proceso, durante un lapso suficiente hasta que la producción esté vendida y cobrada. Los factores que deben ser considerados para determinarlos son :
 - Capacidad de operación de planta.
 - Lapso requerido para el suministro
 - Disponibilidad de materia prima por parte de los proveedores.
 - Diversidad de fuentes de suministro.
 - Capacidad de producción de los proveedores.
 - Características de la materia prima e insumos.
 - Volúmenes mínimos económicos de adquisición.
 - Costo de almacenamiento en la planta.

- Periodo de disponibilidad de materias prima e insumos.
- Inventario de productos en proceso.- El inventario de productos en proceso, generalmente se estima en función del costo y el tiempo que tarda la materia prima en ser procesada para obtener el producto. Los factores que deben ser considerados para determinar este parámetro son:
 - Tiempo de elaboración requerido por unidad de producto.
 - Volumen de producción.
 - Insumos que requieren la elaboración del producto.
 - Costo unitario de los insumos.
 - Ritmo de suministro de cada insumo.

Inventario de productos terminados.- La estimación de este inventario estará en función directa del ritmo de ventas. Los factores que deben ser considerados para determinar este parámetro son:

- Las fluctuaciones en el nivel de ventas.
- Las características del producto.
- El costo de almacenamiento del producto.
- La diversidad de productos a elaborar en la planta.
- El costo de manufactura de los productos.
- La capacidad de producción de la planta.
- La capacidad financiera de la empresa.
- La dimensión del lote mínimo económico de producción.
- Cuentas por Cobrar.- Este rubro se refiere al crédito que otorga la empresa. Representa el monto de efectivo para solventar el costo respectivo. Involucra otorgar plazos de pago a los compradores del producto final. Su estimación esta

en función directa de la política de ventas y el nivel de las mismas, que se establecerán en el rubro correspondiente a comercialización en el estudio de mercado.

- ♦ Contingencias.- Es un factor incluido en la estimación de la inversión para compensar eventos imprevistos, como incrementos de precios, cambio en los costos de mano de obra, deficiencias en la estimación, etc. Dependiendo del nivel de análisis del estudio y de su complejidad, se estima de un 5 a un 10 por ciento del capital de trabajo ².

Planeación Financiera.

La planeación financiera forma parte de las tareas del ejecutivo de finanzas. Los planes y presupuestos financieros proporcionan " mapas " de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa. Además, estos instrumentos proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa, además que actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales. Es necesario, pues, comprender las dimensiones claves del proceso de planeación financiera para poder manejar adecuadamente las actividades de una empresa, maximizando así el precio de las acciones. Dos aspectos fundamentales del proceso son la *planeación del efectivo* y la *planeación de utilidades*.

El proceso de planeación financiera a corto plazo refleja los resultados que se espera a partir de acciones a un plazo cercano. La mayoría de estos planes suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre los principales insumos se encuentra la predicción

² Nafinsa, " Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión ", Cap.3 Estudio Financiero p. 83/84.

de ventas, así como formas diversas de información operacional y financiera; los resultados clave comprenden, por su parte, ciertos presupuestos de operación, presupuestos de efectivo y los estados financieros pro-forma en el diagrama 3.1 se presenta el proceso de planeación financiera de corto plazo, a partir de la predicción inicial de ventas a través del desarrollo del presupuesto de caja, el estado de resultados pro-forma y el balance ³.

³ Gitman, L. " Fundamentos de Admon. Financiera ", Cap. 8, p.221/222, tercera edición, edit. Harla.

PLANÉACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO

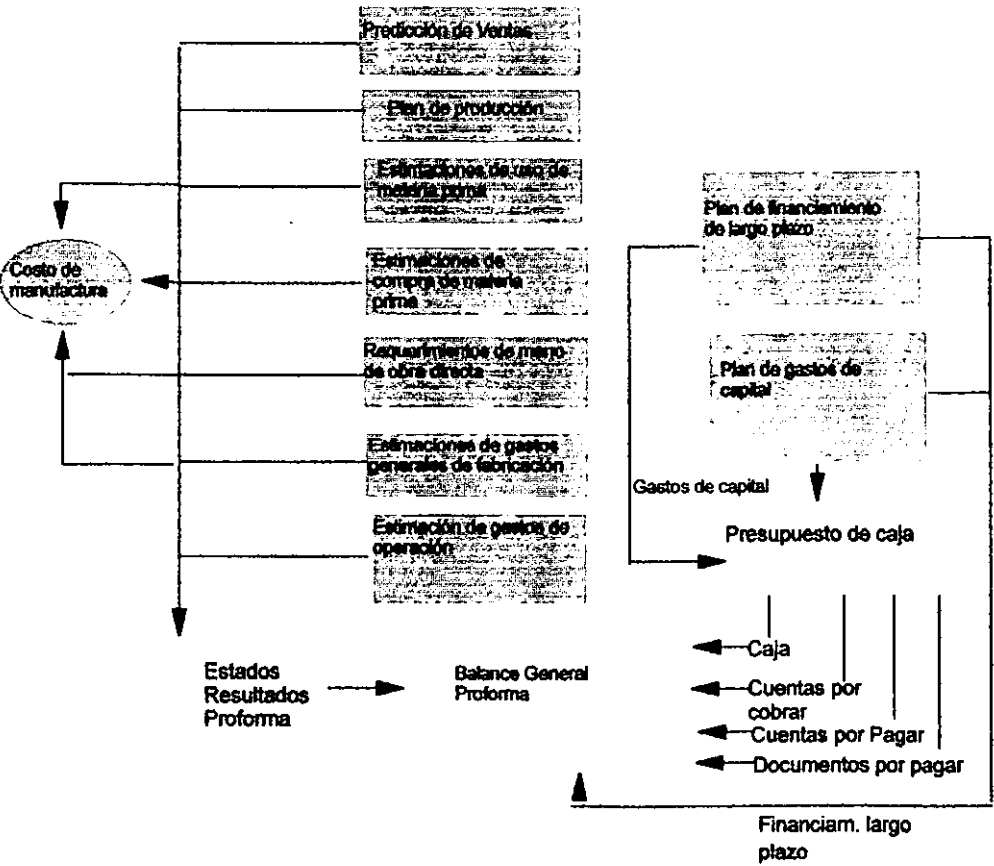


Figura 5.1 Proceso de planeación financiera de corto plazo
Fuente: Gitman L., Fundamentos de Admón. Financ., Cap. 8, p.223

Planeación de efectivo.

El presupuesto de caja o predicción de efectivo permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. Primero que nada, se atiende la planeación del superávit y déficit de efectivo. Una empresa que espera un superávit puede planear inversiones a corto plazo, en tanto que una que espere experimentar un déficit debe ajustar el financiamiento para corto plazo. El presupuesto de caja brinda al administrador financiero una perspectiva del momento en que se esperan ingresos y salidas de efectivo en un periodo determinado.

El insumo principal de cualquier presupuesto de caja es la predicción de ventas. El administrador financiero casi siempre recibe esta información del departamento de administración. Con base en ella, el administrador estima los flujos de efectivo mensuales que resultaran de ventas proyectadas, producción, inventario y desembolsos relativos a ventas. Asimismo, determina el nivel de activos fijos requeridos y el monto del financiamiento ⁴.

Además del cuidado en la elaboración de la predicción de ventas y otros cálculos incluidos en el presupuesto de caja, hay dos formas de reducir la incertidumbre del presupuesto de efectivo. La primera consiste en elaborar varios presupuestos, uno basado en una predicción pesimista otro en la más probable y un tercero en una optimista. Este tipo de procedimiento de análisis de sensibilidad permite al administrador financiero calcular el resultado peor, el más probable y el mejor en lo referente a flujos finales de caja que cabría esperar. Una evaluación de tales flujos finales de caja permitirá determinar el monto necesario para resolver, incluso la situación más adversa ⁵.

⁴ Ibid., p. 224.

⁵ Ibid., p. 230

La segunda forma, más complicada, de reducir la incertidumbre en el presupuesto de caja, es por medio de la *simulación computarizada*. Al estimular la ocurrencia de ventas y otros eventos inciertos, pueden desarrollarse una distribución probabilística de los flujos finales de efectivo para cada mes. Por tanto, el encargado de las decisiones financieras puede utilizar la distribución probabilística para determinar la cantidad de financiamiento necesaria y proporcionar así el nivel de protección idónea en caso de una escasez o déficit de efectivo ⁶.

Planeación de utilidades.

El proceso de planeación de utilidades radica en la elaboración de estados pro-forma, los cuales son estados financieros proyectados, estados de resultados y balance generales. La preparación de dichos estados exige una combinación cuidadosa de ciertos procedimientos para explicar los ingresos, costos y gastos resultantes del nivel anticipado de la empresa. Los pasos básicos de este proceso se muestran en el diagrama de flujo presentado en la figura 5.1. Estos detallados procedimientos son realizados normalmente por un contador. El administrador financiero se concentra en el empleo de simples aproximaciones a fin de estimar los estados pro-forma. Existen diversos procedimientos abreviados para elaborar los estados pro-forma; los de uso más generalizado se basan en el supuesto de que las relaciones financieras reflejadas en los estados financieros históricos de una empresa no cambiarán en el periodo siguiente. Se presenta a continuación el método más común.

Información básica.

Los insumos requeridos para preparar los estados pro-forma mediante el método abreviado son los estados financieros del año anterior y una predicción de ventas para

⁶ Ibid., p. 231

el año venidero. Deben hacerse diversas suposiciones al emplear este método. La empresa que se emplea para ilustrar este enfoque para la preparación de estados pro-formas se refiere a que fabrica y vende dispositivos mecánicos que son productos clasificados como básicos. Cuenta con dos modelos esenciales, X y Y. aunque cada modelo se produce mediante un mismo proceso, cada uno requiere de diferentes cantidades de materia prima y mano de obra.

Estados financieros del año anterior.

El estado de resultados de la empresa para las operaciones del año histórico se presenta en la tabla 5.2. Ésta indica que la empresa pago \$ 4,000.00 pesos en dividendos en efectivo en el año que acaba de terminar. El balance general de la empresa de las operaciones del año real se muestra en la tabla 5.3.

Predicción de ventas.

En lo que respecta al presupuesto de caja, el insumo principal para el desarrollo de los estados pro-forma es la predicción de ventas. Dicha predicción se presenta en la tabla 5.4 mediante un modelo para el año venidero. esta predicción se basa en datos internos y externos. Los precios de venta por unidad reflejan un aumento de \$ 20.00 a \$ 25.00 para el modelo X y de \$ 27.00 a \$ 35.00 para el modelo Y. Estos aumentos se efectuaron con el fin de cubrir los incrementos esperados en mano de obra y gastos de operación e indirectos de la empresa.

Estados de resultados pro-forma.

Una manera sencilla para elaborar un estado de resultados pro-forma es el empleo del método de porcentaje de ventas, en el que éstos se predicen empleando valores para el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación y los intereses, aspectos

todos que representan ciertos porcentajes de las ventas proyectadas. Es probable que los porcentajes empleados sean los porcentajes de ventas de los artículos del año anterior. En el caso del ejemplo que se presenta los porcentajes son los siguientes:

Costo de lo vendido = \$ 80,000.00 = 79.2 %

Ventas \$ 101,000.00

Tabla 5.2 Estado de Resultados Real (en miles de pesos).

Ventas		
Modelo X (1000 unidades a \$ 20.00 c/u)	\$ 20,000	
Modelo Y (3000 unidades a \$ 27.00 c/u)	<u>81,000</u>	
Ventas totales		\$ 101,000.00
menos: costo de ventas		
Insumo A	\$ 8,000.00	
Insumo B	5,500.00	
Mano de obra	<u>28,500.00</u>	
Costo Total de Ventas		<u>80,000.00</u>
Utilidad Bruta		21,000.00
menos : Gastos de operación		<u>10,000.00</u>
Utilidades de operación		11,000.00
menos: intereses		<u>1,000.00</u>
Utilidades antes de impuesto		10,000.00
menos: impuestos a 15 % sobre utilidad		<u>1,500.00</u>
Utilidades después de impuestos		8,500.00
menos: Dividendos de acciones ordinarias		<u>4,000.00</u>
Utilidades Pendientes de Distribuir		<u>4,500.00</u>

Gastos de operación = \$ 10,000.00 = 9.9 %

Ventas \$ 101,000.00

Gastos de intereses = \$ 1,000.00 = 1.0 %

Ventas \$ 101,000.00

Los valores en pesos empleados se tomaron del estados de resultados real (tabla 5.2).

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
Caja	\$ 6,000.00	Cuentas por pagar	\$ 7,000.00
Valores negociables	4,016.00	Impuestos por pagar	375.00
Cuentas por cobrar	13,000.00	Documentos por pagar	8,260.00
Inventarios	15,984.00	Otros pasivos a corto plazo	3,365.00
Suma activo circulante.	\$ 39,000.00	Suma pasivo de corto plazo	\$ 19,000.00
Activos fijos netos	51,000.00	Pasivo a largo plazo	\$ 18,000.00
		Capital social	
		Acciones ordinarias	\$ 30,000.00
		Utilidades retenidas	\$ 23,000.00
Suma activo total	\$ 90,000.00	Suma pasivo y capital	\$ 90,000.00

Al aplicar estos porcentajes del nivel de predicción de ventas de la empresa de \$135,500.00 señalado en la tabla 5.4, y al suponer que la empresa pagará \$ 4,000.00 en dividendos en efectivo para el año proyectado se obtiene del estados de resultado pro-forma de la tabla 5.5. Obsérvese que la contribución esperada a las utilidades retenidas es de \$ 7,402.00 lo cual representa un aumento considerable sobre los \$ 4,500.00 del año anterior.

Tabla 5.4 Predicción de ventas del ejemplo que se analiza.

Ventas en unidades	
Modelo X	1,500.00
Modelo Y	2,800.00
Venta en miles de pesos	
Modelo X (a \$ 25.00 por unidad)	\$ 37,500.00
Modelo Y (a \$ 35.00 por unidad)	98,000.00
Total	\$ 135,500.00

Consideraciones de tipos de costos y gastos.

La técnica para preparar el estado de resultados pro-forma de la tabla 5.5 supone que todos los costos de la empresa son variables. Esto ocurre porque el uso de las razones históricas (Real) del costo de los artículos vendidos, gastos de operación y gastos de intereses en las ventas señala que, para un aumento porcentual determinado en las ventas, el incremento porcentual en cada uno de estos componentes de costo y gastos resultará el mismo. Por ejemplo a medida que aumentan las ventas en un 34.2 % el costo de los artículos vendidos también se incrementará en un 34.2 %.

Debido a este supuesto de porcentaje fijo, las utilidades de la empresa antes de impuestos también aumentaron en un 34.2 %.

Es evidente, pues, que este método también supone que todos los costos son variables, y que la empresa no tiene costos fijos. Si la empresa no tiene costos fijos, no cuenta con ningún apalancamiento. Por tanto, el empleo de las razones o índices de gasto y costo pasados tiende a subestimar las utilidades, ya que es probable que la empresa tenga ciertos costos fijos en su estructura operativa y financiera.

Así pues, la mejor manera de ajustarse a la presencia de costos fijos al emplear el método abreviado en la elaboración de estados de resultados pro-forma es descomponer los costos históricos de la empresa en costos fijos y variables, y, mediante esta relación, proceder al vaticinio.

Ventas	\$ 135,500.00
menos: Costo de lo vendido (79.2 %)	107,316.00
Utilidad bruta.	\$ 28,184.00
menos: Gastos de operación (9.9 %)	13,415.00
Utilidad de operación	\$ 14,769.00
menos: Intereses (1 %)	1,355.00
Utilidad antes de impuestos	\$ 13,414.00
menos: Impuesto al 15 %	2,012.00
Utilidad después de impuestos	\$ 11,402.00
menos: dividendos de acciones ordinarias	4,000.00
Utilidades pendientes de distribuir	\$ 7,402.00

Balance general pro-forma.

Un planteamiento breve para la elaboración del balance general pro-forma comprende comprender el cálculo de los niveles deseados de ciertas cuentas del balance general y la estimación del valor de otras cuentas. Cuando se emplea dicho planteamiento, el financiamiento externo que requiere la empresa se utiliza como una cifra de equilibrio o balance. Para aplicar este planteamiento el balance general del ejemplo que se maneja deben considerarse varios supuestos.

1. Es deseable un saldo mínimo de efectivo de \$ 6,000.00.
2. Se supone, en principio, que los valores negociables permanecen inalterables de su nivel actual de \$ 4,016.00.

3. Las cuentas por cobrar promediarán las ventas de un mes y de un mes y medio (es decir, un plazo de cobranza de 1.50×30 días = 45 días). Como se desea que las ventas anuales de la empresa sean de \$ 135,500.00, las cuentas por cobrar deberían promediar \$ 16,938.00 ($1/8 \times \$ 135,500.00$) en cualquier mes. (Un octavo representa un mes y medio representado como fracción de un año).
4. El inventario final deberá permanecer en un nivel de casi \$ 16,000.00, del cual 25 % (casi \$ 4,000.00) serían materias primas, mientras que el 75 % restante (casi \$ 12,000.00) serían artículos terminados.
5. Se comprará una máquina nueva cuyo costo es de \$ 20,000.00 y ofrece un costo de recuperación de la inversión de cinco años bajo el Sistema de recuperación acelerada (SRAC). Usando los porcentajes de recuperación SARC del 15 %, la depreciación del primer año será de \$ 3,000.00. Si se agrega la adquisición de \$ 20,000.00 a los activos fijos existentes de \$ 51,000.00, y se resta la depreciación de \$ 8,000.00 (\$ 5,000.00 de la depreciación actual mas \$ 3,000.00 de la maquina nueva) se obtendrán activos fijos netos de \$ 63,000.00
6. Se espera que las compras representen el 30 % de las ventas anuales, las cuales en este caso serían cerca de \$ 40,650.00 ($0.30 \times \$ 135,000.00$). La empresa cree que puede alargar el tiempo de sus cuentas por pagar a casi 72 días. Así, las cuentas por pagar deberán ser igual a un quinto (es decir, 72 días entre 360 días) de las compras de la empresa, o \$ 8,130.00 ($1/5 \times \$ 40,650.00$).

7. Se espera que los impuestos por pagar equivalgan a una cuarta parte de la obligación impositiva del año corriente que sería igual a \$ 503.00 (una cuarta parte de la obligación fiscal de \$ 2,012.00 observada en el estado de resultados pro-forma abreviado tabla 5.5).
8. Se supone que inicialmente que los documentos por pagar no sufren ningún cambio de su nivel actual de \$ 8,260.00
9. No se espera ningún cambio en los pasivos circulantes. Estos permanecerán al mismo nivel del año anterior, es decir \$ 3,365.00.
10. El pasivo a largo plazo de la empresa al igual que sus acciones ordinarias, no experimentarán ningún cambio, a \$ 18,000.00 y \$ 30,000.00, respectivamente, ya que no se planea ninguna emisión, retiro o compra de bonos o acciones.
11. Las utilidades retenidas aumentarán del nivel inicial de \$ 23,000.00 a \$ 30,402.00. El incremento de \$ 7,402.00 representa las cantidades de utilidades retenidas calculadas en el estado de resultados pro-forma (tabla 5.5).

En la tabla 5.6 se presenta un balance general pro-forma para el ejemplo que se esta desarrollando basado en estos supuestos. La naturaleza aproximada de los valores contenidos en dicho balance es evidente si consideramos que se requiere de una cifra de equilibrio de \$ 7,294.00. Esto significa que si los cálculos en el supuesto son razonables, la empresa habrá de obtener \$ 7,294.00 de financiamiento externo para apoyar el aumento del nivel de ventas, que es de \$ 135,500.00.

Tabla 5.6 Balance General Pro-forma (en miles de pesos).

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
Caja	\$ 6,000.00	Cuentas por pagar	\$ 8,130.00
Valores negociables	4,016.00	Impuestos por pagar	503.00
Cuentas por cobrar	16,938.00	Documentos por pagar	8,260.00
Inventarios		Otros pasivos a corto plazo	3,365.00
Materias primas	4,000.00	Suma pasivo de corto plazo	\$ 20,258.00
Artículos terminados	12,000.00	Pasivo a largo plazo	\$ 18,000.00
Suma activo circulante.	\$ 42,954.00	Capital Social	
Activos fijos netos	63,000.00	Acciones ordinarias	\$ 30,000.00
		Utilidades retenidas	\$ 30,402.00
		Total	\$ 98,660.00
		Cifra de ajuste	\$ 7,294.00 ¹
Suma activo total	\$ 105,954.00	Suma pasivo y capital	\$ 105,954.00
¹ Esta cifra de ajuste representa la cantidad de financiamiento externo necesario para que la empresa ajuste su balance general.			

Deficiencia de los métodos abreviados.

Las deficiencias básicas radican en: 1.- el supuesto de que la situación financiera de la empresa en el pasado contribuye a definir su naturaleza, y 2.- el supuesto de que los valores de ciertas variables, como el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario, pueden verse obligadas a adoptar ciertos valores "deseados". Estas suposiciones no están del todo fundadas, pero debido a la facilidad de que es muy común el uso de métodos abreviados semejantes a los ilustrados.

Es importante que el analista financiero conozca las técnicas que se han empleado para elaborar los estados financieros pro-forma, de modo que el mismo él mismo pueda juzgar la calidad de los valores estimados y el grado de confianza que puede depositar en ellos ⁷.

⁷ Op. Cit. Gitman, "Fundamentos de Administr.....", Cap. 8, p.p. 233/239.

5.2 Modelo estratégico de planeación financiera para hacer rentable en el mediano y largo plazo a la micro, pequeña y mediana empresa.

El proceso de planeación financiera se inicia con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales a su vez, dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos a corto plazo. En términos generales, dichos planes y presupuestos son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo plazo de la empresa.

5.2.1. Planes Financieros de Largo Plazo.

Estos reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la implementación de acciones planeadas por la compañía. Tales planes tienden a cubrir periodos de dos a diez años, pero especialmente de cinco años, los cuales son revisados a medida que se recibe nueva información. Por lo regular, las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa o ciclos de producción relativamente cortos, o ambas cosas, tenderán a valerse de horizontes de planeación más reducidos. Los planes financieros a largo plazo tienden a concentrarse en la implementación de gastos propuestos de capital, actividades de desarrollo e investigación, acciones de desarrollo de mercados y productos, así como las fuentes principales de financiamiento. En esto se incluiría también la consecución de proyectos, líneas de productos o negocios, la devolución o pago de deudas pendientes y todo tipo de adquisiciones planeadas. Dichos planes tienden apoyarse en una serie de presupuestos y planes de utilidades ⁸.

⁸ Ibid.

Administración de activos fijos.

Como las inversiones en activos fijos representan erogaciones importantes para las empresas fabricantes, debe prestarse mucha atención a las decisiones con respecto a la erogación inicial destinada a la compra de un activo determinado y a las erogaciones subsecuentes que tal adquisición impliquen. Los activos fijos, por definición, tienen vidas que exceden al año y, por lo tanto, representan un compromiso financiero a largo plazo. A medida que pasa el tiempo, pueden volverse obsoletos o requerir de un reajuste total.

Gastos de capital.

Un *gasto de capital* es un desembolso o erogación que hace la empresa, del cual se espera que produzca *beneficios en un periodo mayor de un año*. Las erogaciones de activos fijos son gastos de capital, si bien no todos los desembolsos de capital resultan en activos fijos. Por ejemplo, una erogación en una maquina nueva con vida útil de 15 años, es un gasto de capital, lo mismo que un gasto en publicidad que produce beneficios a largo plazo. Sin embargo los gastos en publicidad no se capitalizan normalmente como un activo en el balance general de la empresa.

Gastos para adquirir activos.

Probablemente el motivo más común para un gasto de capital es la adquisición de activos fijos. Una empresa en desarrollo a menudo se ve en la necesidad de adquirir rápidamente activos fijos nuevos. A medida que una compañía alcanza su madurez, la mayoría de sus gastos de capital se dirigirán a la reposición o reemplazo de los

activos obsoletos o disminuidos en su valor. Es importante recordar que los activos fijos incluyan tanto planta como equipo. Esto significa que la adquisición de instalaciones adicionales, como una planta, es un gastos de capital.

El ejemplo más representativo de una decisión de gasto de capital es el de una empresa que se halla operando a toda su capacidad, y al no estar en condiciones de cumplir con la creciente demanda de los productos que fabrica, debe proceder a evaluar sus planes de gastos de capital a fin de determinar la mejor manera de aumentar su capacidad productiva. Se propone en escoger entre la adquisición de una instalación ya existente, una ampliación de las instalaciones actuales de la empresa, o la construcción de una totalmente nueva.

Gastos para la reposición de activos.

La decisión de reemplazo o reposición de activos es muy común en las empresas que ya han alcanzado ya su desarrollo pleno. Este tipo de gasto de capital no siempre resulta de la avería total de algún componente del equipo o de la incapacidad de una planta existente de funcionar eficientemente. La necesidad de reemplazar activos existentes debe ser examinada periódicamente por el administrador financiero. Las averías que la maquinaria puede sufrir no suponen necesariamente una reposición total. Cada vez que una máquina requiere de una reparación considerable, la erogación para su compostura, debe evaluarse según el gasto que sería necesario hacer para reemplazarla, así como los beneficios que resultarían de dicha reposición.

Gastos de modernización.

La modernización de activos fijos es con frecuencia una alternativa de la reposición total. Las empresas que necesitan aumentar su ritmo de producción pueden

encontrarse con que, tanto la reposición total como la modernización de la maquinaria existente, son soluciones adecuadas para el problema de la capacidad productiva. La modernización puede comprender la reconstrucción, reparación o complementación o complementación de una máquina o instalación existente. Tal vez una prensa taladradora podría modernizarse adaptándole un sistema de control programable: o a caso una instalación pudiera modernizarse cambiando la red de tendidos eléctricos, agregando aire acondicionado, y así sucesivamente.

Las decisiones de modernización deben considerarse a la luz de los costos y beneficios más importantes. El costo de modernizar una máquina o una instalación bien puede justificarse por los beneficios que ello traiga. Sin embargo, el administrador financiero debe tomar en cuenta todas las alternativas.

Presupuestación de Capital.

La presupuestación de capital se refiere al proceso de generar, evaluar, elegir y examinar continuamente las alternativas de desembolsos de capital. Con mucha frecuencia, el proceso de presupuestación de capital se ve determinado por el monto de dinero disponible para la inversión. En esta parte se analizará a dos tipos de fundamentales de proyectos: la disponibilidad de fondos y los sistemas de decisión en la presupuestación de activos fijos.

Tipos de proyectos.

La empresa puede hallarse en diversos tipos de situaciones. Las decisiones que aquí se tomen dependen de la clase de proyectos que se considere. Los dos tipos más comunes son: 1.-) los proyectos independientes y 2.-) los proyectos mutuamente excluyentes.

Los proyectos independientes son aquellos que compiten entre sí, de tal manera que la aceptación de uno de ellos no elimina a los otros de una consideración posterior. Si una empresa tiene fondos ilimitados para invertir, pueden aplicarse todos los proyectos independientes que cumplan con los requerimientos mínimos de inversión.

Los proyectos mutuamente excluyentes son los que presentan una función idéntica. La aceptación de uno entre un grupo de proyectos mutuamente elimina todos los demás proyectos del grupo sin ningún análisis subsecuente. Por ejemplo, si una empresa se viera ante tres formas de alcanzar su meta de incrementar la capacidad de producción, las tres alternativas se considerarían mutuamente excluyentes. Si cada una de estas alternativas cumpliera con los criterios mínimos de aceptación de la empresa, tendría que utilizarse alguna técnica para determinar la " mejor " de ellas. La aceptación de la " mejor " alternativa debe eliminar la necesidad de cualquiera de las otras dos alternativas ⁹.

⁹ Op. cit., Gitman, "Fundamentos de.....", Cap.14, p.p. 378/383

5.2.2. Presupuestos.

Los presupuestos son planes formales escritos en términos monetarios, determinan la trayectoria futura que se piensa seguir o lograr para algún aspecto del proyecto, como pueden ser las ventas, los costos de producción, los gastos de administración y ventas, los costos financieros, etc.

Otra forma definir los presupuestos en el contexto del proyecto de inversión es: cuantificación monetaria de las operaciones futuras, teniendo como marco de referencia las premisas establecidas en el estudio de mercado y en estudio técnico. Persigue el propósito de mostrar una visión objetiva de los movimientos de ingresos y egresos que se generan al realizar la ejecución, puesta en marcha y operación del proyecto.

En cuadro 5.7 se presentan los distintos presupuestos que se requieren en la elaboración de un estudio financiero.

Cuadro 5.7

PRESUPUESTO EN LA ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO FINANCIERO.		
Presupuestos	De inversión	Fija Diferida Circulante o Capital de Trabajo.
	De ingresos de operación	Producto (s) principal (es).
	De egresos de operación	Costos de producción Gastos de administración Gastos de venta Gastos financieros.
	De impuestos y PTU.	

Presupuesto de Inversión.

Por la relación que se tiene con el tema de este inciso que es la planeación de mediano y largo plazo únicamente me voy a referir al presupuesto de inversión. Este presupuesto está integrado por el conjunto de erogaciones que es necesario realizar

para conformar la infraestructura física (maquinaria, terrenos, edificios, instalaciones, etc.) e intangible (impuestos que deben ser pagados por la compra o importación de maquinaria, transporte hasta el sitio donde se ubicará la planta, etc.) que le permitirá al proyecto transformar un conjunto de insumos en un producto determinado.

Desde punto de vista de la técnica contable, estas erogaciones se llaman activos totales del proyecto, las cuales se clasifican en activos fijos, diferidos y circulantes o capital de trabajo. La clasificación contable conduce a elaborar tres presupuestos, el de inversión fija, el de inversión diferida y el de capital de trabajo o inversión circulante, que agrupa al activo de acuerdo con su permanencia en la empresa.

Inversión fija.

Este presupuesto está formado por todos aquellos bienes tangibles que es necesario adquirir inicialmente y durante la vida útil del proyecto, para cumplir con las funciones de producción, comercialización y distribución de los productos a obtener. Los principales rubros que los integran se describen a continuación:

- **Terreno.-** Es el área o superficie en la cual se ubicará el proyecto para realizar sus operaciones. Para determinar el costo total se deberá sumar el precio pactado de compra a los gastos de escrituración e impuestos y, en caso de que el terreno requiera algún tipo de acondicionamiento para su utilización (como limpieza, terraplenes, emparejamiento, etc.), los costos específicos y todos en los que se incurra para poder disponer del predio deberán integrarse al costo total.
- **Edificios u obra civil. -** Este rubro se refiere a las edificaciones que albergarán las áreas productivas, como las de almacén de materias primas, refacciones, productos terminados y las áreas de administración, comercialización, exhibición,

vigilancia, servicios, etc. Generalmente su integración se hace sobre la base de estimar costos unitarios y volúmenes de obra durante el periodo de la construcción, aunque alternativamente se puede obtener este dato mediante un presupuesto a precio alzado.

- **Maquinaria y equipo principal.-** Con la definición del proceso productivo en el estudio técnico, se obtienen los listados de maquinaria y equipo principal, así como de los equipos y servicios auxiliares, los cuales sirven de base para solicitar cotización a los diferentes proveedores que se encargarán de la fabricación y suministro. En este rubro se asiente el valor de la maquinaria y equipo principal. A dicho costo se le deben adicionar otras erogaciones por concepto de transportación, impuestos aduanales, almacenamiento, carga y descarga de los equipos (desde el lugar del productor hasta el sitio de la instalación). De esta manera se conforma el precio LAB (Libre a Bordo)- PLANTA de la maquinaria y equipo principal.
- **Equipo auxiliar y de servicios.-** El listado de estos equipos también se obtiene en el estudio técnico. Sirve de base para la cotización del equipo auxiliar mediante régimen de concurso que es recomendable para todos los conceptos de inversión fija. Su precio se obtiene de manera similar al de la maquinaria y equipo principal, aunque su agrupamiento contable es en distintas partidas, debido principalmente a que su tiempo de uso suele ser menor que el del equipo principal. Este precio debe separarse para determinar la amortización y en su caso la reposición del equipo auxiliar.
- **Instalaciones.-** Normalmente los proyectos productivos requieren de diversas instalaciones (eléctricas, hidráulicas, sanitarias, etc.). Para obtener el

presupuesto de inversión de este concepto se utiliza asimismo el listado de equipo y de servicios auxiliares, específicamente el que corresponde a cada tipo de instalaciones. A partir del listado se solicitan cotizaciones (por ejemplo, de las eléctricas se requiere enlistar los transformadores, tableros, cables de diferentes calibres, fusibles, etc.), incluyendo el número de unidades por cada rubro.

Si se trata de instalaciones especiales como puede ser una subestación eléctrica, una planta de tratamiento, etc. se clasificarán en un rubro especial, ya que todos los casos los costos de las instalaciones que se identifican con maquinaria, edificaciones, etc. se agregan al importe total.

En el caso de las instalaciones hidrosanitarias es necesario utilizar las especificaciones y diseños propuestos en el desarrollo de la ingeniería civil, en donde cada artículo (tubería de distintos diámetros, accesorios, sanitarios, atarjeas, muebles, llaves, codos, conexiones, etc.). A partir de las especificaciones se pide la cotización respectiva a los proveedores.

Inversión Diferida.

La inversión diferida se integra con todas las erogaciones para llevar a cabo la inversión del proyecto, desde el surgimiento de la idea hasta su ejecución y puesta en marcha. Entre los conceptos principales se encuentran:

- ♦ Pagos por estudios de preinversión.- Comprenden estudios de identificación, formulación y evaluación, ingeniería del proyecto y gestión de los recursos de inversión, los cuales son necesarios para disminuir la incertidumbre del proyecto y elevar la eficiencia.

- **Constitución de la sociedad.**- Este rubro comprende todos los gastos en que se incurre para formalizar jurídicamente el proyecto y formar una nueva sociedad mercantil. Entre estos se incluyen los gastos de escrituración, impuestos, derechos, honorarios notariales, gastos de emisión de acciones, etc.
- **Programa preoperativo de capacitación.**- Dependiendo del grado de complejidad del proceso productivo, se requerirá la especialización del personal de operación. Es necesario estimar un presupuesto que permita financiar el programa de capacitación, ya sea que se realice en el país o en el extranjero, lo que requiere congruencia con las recomendaciones del proveedor del equipo y/o tecnólogo.
- **Gastos preoperativos de arranque y puesta en marcha.**- Esta partida incluye el costo de las materias primas, materiales e insumos auxiliares, sueldos y salarios, etc. , requeridos para realizar desde las pruebas de operación iniciales hasta la puesta en marcha normal de la planta.
- **Gastos financieros preoperativos.**- Todos los intereses financieros que se generen por conceptos de pago de créditos durante las fases previas a la operación de la planta se deberán incluir en este rubro. Adicionalmente se deberán sumar las amortizaciones de capital o suerte principal de los créditos ¹⁰ ¹² .

El objetivo básico del presupuesto de largo plazo es determinar el efecto de varios planes alternos sobre necesidades financieras. Básicamente, la planeación de largo plazo implica hacer estimaciones de una serie de balances generales futuros para ver qué necesidades financieras quedan sin satisfacer además de la deuda planeada a corto plazo, la retención de utilidades esperadas y el pasivo existente a largo plazo, venta de acciones representativas de capital social y reducción de los pagos a los

¹⁰ Op. Cit. Nafin. "Guía para la Elab.....", Cap. 3., p. 83.

propietarios. Si estas fuentes son insuficientes, deben rebajarse las ventas planeadas y la expansión de la planta para ajustarlas a la disponibilidad de los recursos financieros esperados.

A medida que las ventas aumentan o crecen a tiempo, también debe aumentar la cantidad monetaria de activos. Esto debido a que se necesita invertir en gran cantidad de activos para apoyar los niveles superiores de ventas, sea que ese nivel sea el resultado de más unidades vendidas o de la inflación de precios.

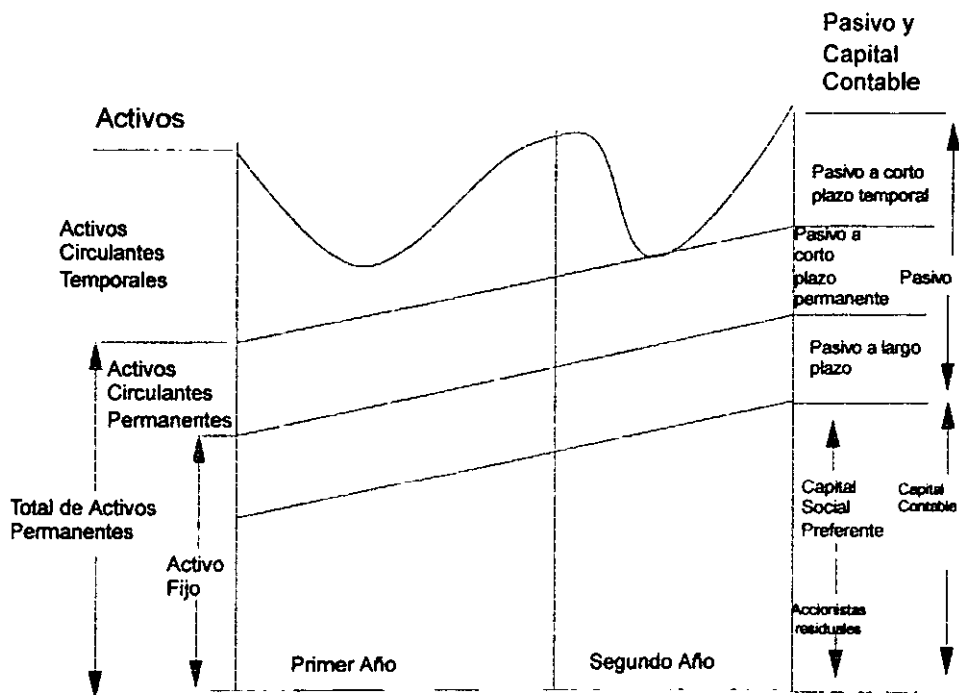
Si el gerente financiero está optimista respecto al futuro y se pronostica que las ventas aumentarán durante unos años, es necesario planear una compra adecuada de activos y anticiparse a las necesidades futuras o requerimientos de financiamiento. El cuadro 5.8 ilustra la relación "ideal" entre el tipo de activos y el tipo de financiamiento a ser usados para financiar estos activos. El administrador financiero prudente debe esforzarse por ajustar la "madurez" o vida promedio de los activos de la empresa y los pasivos. Por ejemplo, si el administrador financiero financia los activos fijos en la forma de planta o equipo con un pasivo de corto plazo, la empresa se enfrentará a un problema de liquidez o solvencia al vencimiento de la deuda. Este objetivo de ajuste se designa como el *principio de protección*.

Observando el cuadro 5.8 los activos se incrementan durante el tiempo, como ocurriría con un incremento de ventas. Esto sería cierto para los activos fijos en la forma de planta y equipo y para los activos circulantes. Los *activos circulantes permanentes* representan los niveles de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios que son necesarios para apoyar las ventas. Los *activos circulantes temporales* se forman cuando la empresa tiene un patrón de ventas de temporada. Por ejemplo, si éstas llegan a su máximo cerca del final del año, tendrán que acumularse inventarios por

anticipado y las cuentas por cobrar aumentarán si las ventas se hacen a crédito. Es posible que tales necesidades estacionales o temporales para financiar los aumentos temporales en los activos circulantes pudieran aumentar también con el incremento general de las ventas de la empresa.

Debe ser evidente, en este momento, que la habilidad de proyectar o de pronosticar las ventas es crítica para la habilidad de determinar las necesidades financieras futuras. El pronóstico de las ventas de largo plazo por lo general principia con algunas forma de extrapolación de los datos de las ventas pasadas. Las tasas anuales del porcentaje de aumento de las ventas durante los últimos años podría calcularse y usarse algún promedio de estas tasas para proyectar las ventas de varios años al futuro. En forma similar, la cantidad de ventas anuales podría trazarse durante algún periodo histórico. Luego podría trazarse rectas y trazarse rectas o curvas en esta gráficas y extrapolarse para indicar posibles niveles de ventas para varios años en el futuro.

Muchas empresas preparan varios pronósticos de las ventas a largo plazo sobre las posibilidades para reflejar diferentes posibles desarrollos económicos, industriales y de la empresa, y modifican sus pronósticos a medida que se dispone de nueva información. En consecuencia, el administrador financiero debe estimar con frecuencia las necesidades financieras bajo varios posibles desarrollos de las ventas que podrían ocurrir en el futuro. Por general se usan dos métodos básicos para estimar las necesidades financieras futuras, dada una proyección o estimación de ventas. estos son el método de regresión o de diagrama de dispersión, y el método de porcentaje de ventas.



Cuadro 5.8. Relación entre el tipo de activos y tipo de financiamiento

Fuente: Johnson R.W. y Melicher R. W. , obra titulada " Administración Financiera ", Quinta edición, enero de 1989. Editorial Cecsca.

Método de regresión o de diagrama disperso.

El método de regresión para proyectar los balances generales es, en ocasiones, un procedimiento útil. El primer paso es trazar, para cada año, la relación histórica de varios activos y pasivo respecto de las ventas. No es aconsejable trazar las partidas del balance general que están establecidas más por política de la compañía que por las ventas, tales, como inversiones, pasivo a largo plazo, capital social preferente y capital social común. Para mostrar el procedimiento, las cuentas por cobrar y el pasivo circulante de la Cia X, S.A., se han estado relacionando a las ventas para cada año, de 1990 a 1998.

El segundo paso es trazar una línea de la relación promedio a través de diagrama de dispersión resultante. Esta línea puede ajustarse visualmente o con más exactitud por cálculos matemáticos. puede ser lineal, como se muestra en el cuadro 5.9 o no lineal como puede verse en el cuadro, el "ajuste" es muy bueno para los pasivos circulantes y bueno para las cuentas por cobrar hasta 1997 - 1998, cuando ocurrió un cambio en la política crediticia

El tercer paso consiste en preparar pronósticos de ventas por cada año que se incluyan en la planeación. Como se estudió, los pronósticos de ventas fueron derivados en varias formas diferentes.

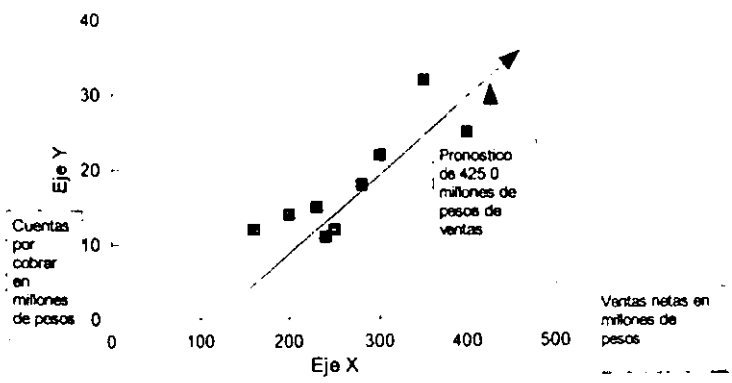
El cuarto paso es proyectar los niveles de cuentas por cobrar y otros activos, así como el nivel del pasivo circulante y utilidades retenidas. Por ejemplo, si la estimación de las ventas para 1999 es de \$ 425.0 millones, nuestra estimación correspondiente de cuentas por cobrar sería aproximadamente \$ 30.5 millones, y para el pasivo circulante de \$ 55.0 millones. Las coordenadas de la estimación para 1999 se muestra con (+) en el cuadro 5.9. (Hasta tanto conozcamos más respecto a la política cambiante

relativa a las cuentas por cobrar, el administrador financiero no estará seguro sobre la estimación).

El quinto paso es determinar las necesidades financieras durante los años venideros basadas en la brecha que existe entre la estimaciones derivadas de necesidades financieras (activos) y los recursos. Así, si la estimación de 1999 de activos excedió por \$ 25.0 millones la suma de pasivo circulante proyectada y las utilidades retenidas, más la deuda a largo plazo existente y el capital, tendríamos que hacer planes para un financiamiento adicional a largo plazo o de lo contrario detener los planes de expansión. Por supuesto, el mismo proceso se repetiría para los años posteriores. También, todo el proceso sería ejecutado mediante simulaciones de computadora.

El paso final es determinar cómo deberán reunirse los fondos a largo plazo para satisfacer las necesidades financieras.

Diagrama de dispersión



Cuadro 5.9 Diagrama de dispersión.

Método de porcentaje de ventas.

El segundo método para estimar las necesidades financieras para un año o más, como en el primer método, se basa en establecer una relación entre las partidas de activo y las ventas se examinan las posibles relaciones entre ciertas cuentas de pasivo y la ventas El cuadro 5.10 muestra el balance general de una empresa expresado en millones de pesos y como porcentaje de \$ 1.0 millón de pesos de ventas netas para el año actual. El total de activos fue de 80 por ciento de las ventas, lo que también puede considerarse como una rotación de activos de 1.25 veces ($\$ 1,000,000 / \$ 800,000$)

El segundo paso es identificar las partidas de balance general que es probable que se muevan o varíen con las ventas Regresando al cuadro 3.10 al intentar pronosticar las futuras necesidades financieras, el administrador financiero debe preguntar qué activos circulantes se esperan varíen directamente con las ventas Las cuentas por cobrar y los inventarios califican si el periodo promedio de cobranza y de rotación del inventario se espera que permanezcan constante. Para comprobar que esto es cierto, el administrador financiero tendría que examinar si las cuentas de activo respecto a las ventas de la empresa mantienen aproximadamente las mismas relaciones del porcentaje en años anteriores. El efectivo necesario para llevar a cabo las operaciones día a día también podría esperarse que varíe con las ventas. La relación entre los activos fijos y las ventas tiende a ser más irregular o " deforme ", por lo que debe examinarse con más cuidado. En plazo corto, si la empresa tiene capacidad de producción en exceso, los activos fijos pueden no moverse directamente con las ventas. Sin embargo, en un periodo más largo, podría esperarse una relación más constante. Para la empresa, si se espera que todos los activos varíen directamente

con las ventas entonces por cada peso de aumento en ventas esperaríamos un aumento del 80 por ciento en los activos respecto el aumento en las ventas

Ciertos pasivos circulantes también puede esperarse que varien con las ventas, y así sirven para reducir las futuras necesidades financieras. Ejemplo, las compras de los materiales que se van utilizar en el proceso de producción se esperaría que variaran con las ventas. Estas compras son un elemento de importancia en el costo de la producción vendida de la empresa. Las compras hechas a crédito se convierten en cuentas por pagar, por lo que se espera que varien con las ventas. En forma similar, se puede esperar que los salarios acumulados varien con las ventas, puesto que requieren mayores insumos de mano de obra para aumentar la producción. Otras acumulaciones, tales como las obligaciones fiscales, también se puede esperar que aumenten con las ventas.

La deuda de corto plazo temporal se usa para financiar activos circulantes temporales que apoyen los patrones de las ventas de temporada. Cierta aumento correspondiente en cuentas por pagar y acumulaciones pueden ocurrir con los aumentos de ventas de temporada. Sin embargo la mayoría de las empresas caracterizadas por substanciales ventas de temporada dependen mucho de los préstamos bancarios a corto plazo para cubrir una gran parte de sus necesidades financieras temporales.

La concertación de una deuda a largo plazo y la venta de acciones (tanto preferentes como comunes) también representan fuentes externas de financiamiento, por lo que no se mueven espontáneamente con las ventas. Los cambios en las cantidad de dinero de estas partidas en el balance general dependerán de las decisiones del administrador financiero respecto como financiar los activos de la empresa.

El método del porcentaje de las ventas para determinar las necesidades de financiamiento externo puede expresarse en forma de ecuación como sigue :

Fondos Externos Necesarios (FEN)

$$= A / VN (+ VN) - P / VN (+ VN) - MUN (TR) (VNP)$$

A / VN = Activos que se espera aumenten directamente con las ventas, expresados como porcentaje de las ventas netas.

VN = Cantidad en pesos del cambio en las ventas entre las ventas en un periodo y las ventas pronosticadas para un periodo futuro.

P / VN = Pasivos circulantes que se espera aumente directamente con las ventas, expresados como porcentaje de las ventas netas.

MUN = Margen de utilidad neta (utilidad neta dividida entre las ventas netas)

TR = Tasa de retención (que es el porcentaje de la utilidad neta que se espera sea retenido por la empresa).

VNP = Cantidad de ventas netas pronosticada para un periodo futuro.

Para explicar la ecuación del porcentaje de ventas para estimar las necesidades financieras externas de la empresa se establece el ejemplo siguiente: se espera que en el siguiente año aumenten las ventas un 15 por ciento para \$ 1,150,000.00, y la empresa no tienen exceso en capacidad de producción por lo que la ecuación sustituyendo los datos sería lo siguiente:

$$FEN = 800,000 / 1,000,000 (150,000) - 200,000 / 1,000,000 (150,000) - (0.08) (.5) (150,000).$$

$$FEN = .80 (150,000) - .20 (150,000) - .04 (1,150,000).$$

$$FEN = 120,000 - 30,000 - 46,000.$$

$$FEN = 44,000.$$

Datos relacionados con el cuadro 5.10.

Esto sugiere que la empresa necesitará obtener \$ 44,000 en fondos externos adicionales durante el siguiente año a fin de financiar los activos que son necesarios para apoyar un 15 por ciento en ventas.

Cuadro 5.10

Balance General del ejemplo desarrollado		
	Millones de pesos	% de las ventas *
ACTIVOS		
Efectivo	\$ 50	5
Cuentas por cobrar	150	15
Inventarios	200	20
Activos fijos, neto	400	40
Total de activos	800	80
PASIVOS		
Cuentas por pagar	150	15
Pasivos acumulados	50	5
Pasivo a largo plazo	200	20
Capital social común	250	25
Utilidades retenidas	150	15
Total del pasivo y capital	800	80
Necesidades financieras		
Total de activos como porcentaje de las ventas.	80.0 %	
Menos: pasivo circulante que aumenta como porcentaje de las ventas	20.0 %	
Aumento en el porcentaje de las ventas que necesitan financiarse.	60.0 %	

* Basado en ventas de \$ 1 millón de pesos.

** Sólo las cuentas por cobrar (15 %) y los pasivos acumulados (5 %) se esperaría que cambiaran directamente con las ventas.

En resumen se cita que los presupuestos a largo plazo de las necesidades de financiamiento o financieras es de importancia para el éxito de cualquier organización.

La habilidad para pronosticar las ventas es crucial en el esfuerzo para determinar las futuras necesidades financieras. A medida que las ventas aumentan, es necesaria una mayor inversión en activos para apoyar este aumento. Este incremento de activos (tanto circulantes permanentes como fijos) debe ser financiado con cierta combinación de fondos a corto y largo a plazo. El diagrama de dispersión o de regresión y los métodos de porcentaje de las ventas suelen ser útiles para estimar las necesidades futuras de financiamiento una vez hechas las proyecciones de las ventas ¹⁰

¹⁰ Op. Cit. Johnson R.W. "Administración Financiera" Cap 5 p.p. 119/124

5.3 Caso Practico.

El caso practico que se presenta es de una empresa 100 por ciento mexicana que fue constituida en 1979 con el carácter de comercializadora y enfocada de manera fundamental a la línea de decoración de interiores.

Seis años después en 1985, obtuvo los derechos para comercializar un producto denominado " Le Masque " by Sergio, (R) consistente en un antifaz de vinil relleno de un gel, para aplicarse frío en el rostro con miras a relajarlo, eliminar ojos irritados e inflamación de párpados, así como combatir ciertos dolores de cabeza.

En breve tiempo, el resultado de comercialización en México fue sorprendente y se colocó en los principales almacenes, farmacias y tiendas de autoservicio del país.

Motivados por el propio mercado, dos años mas tarde desarrollo un brasier con las mismas características, cuyos efectos embellecen la piel que cubre el busto y contribuyen a su reafirmación

Hacia finales de la década se desarrollaron tres nuevos productos para aplicarse en el cuello, el abdomen y un tercero para uso múltiple entre cuyas virtudes destaca la de contribuir a bajar la temperatura en caso de fiebre.

Para aglutinar los cinco productos con los que se cuentan y antes descritos, se adopto un vocablo de carácter comercial denominada " Frigoterapia ", (R) que consiste en transmitir los beneficios del frío a las diversas partes del cuerpo que lo requieren, mediante la aplicación de estas compresas.

En 1987 se dejó operar maquila para convertirse en fabricante y actual mente ya cuenta con su propia planta cuya capacidad de producción a un turno alcanza las 240,000 compresas al año, lo que a precio de fabrica (LAB) tiene un valor anual aproximado de \$ 8,460,000.00.

A pesar de que 1994 fue un año difícil para la empresa se alcanzó una venta de 60,000 compresas, lo que se tradujo aproximadamente en \$ 2,000,000.00. Esta cifra representó poco menos del 25 por ciento de la capacidad instalada, lo cual permitió con cierta holgura ofrecer los productos a los mercados internacionales en un corto plazo, entre los que destacan: Estados Unidos, Canadá, América Latina y Europa, donde ya se mantienen contactos necesarios para participar con ventajas de exportación.

En forma conservadora por los siguientes años se estiman ventas anuales de crecimiento muy importante ya que se cuenta con nuevos esquemas de comercialización en el exterior y se pretende aumentar líneas de nuevos productos.

Actualmente se cuenta con una planilla de alrededor de 27 personas de las cuales el 80 por ciento pertenecen al área productiva, no obstante, las instalaciones tienen para absorber 40 operarios adicionales para alcanzar niveles óptimos de producción.

Las consideraciones que ofrece el mercado de frigeroterapia, ya sea en México o en otros países, principalmente Estados Unidos, Canadá y América Latina, son prácticamente ilimitadas, si se parte de la premisa de que el cuidado personal tanto en hombres como en mujeres, ocupa un lugar en el presupuesto.

Esta consideración, aunada al hecho de que nuestra línea se ha mantenido por un amplio margen como líder en el mercado mexicano, garantiza una creciente participación, siempre y cuando se aplique un adecuado programa de mercadotecnia, orientado a eficientar la distribución y la imagen de los productos.

Si esta acción no se ha llevado a cabo a plenitud ha sido por el hecho de que la segunda mitad de 1993, se decidió ampliar y acondicionar la planta productiva para enfrentar las posibilidades que ofrecían los mercados de exportación, como

consecuencia de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, sin embargo a pesar de la excelente perspectiva que esto representa esta empresa tuvo un periodo de descapitalización y en consecuencia no pudo llevar a cabo un programa de esta naturaleza. Esta situación se agudizó por el hecho de que en 1994 se presentó un problema de salud de uno de los socios lo cual repercutió inevitablemente en el negocio por su carácter de empresa familiar

En este contexto se tomó la determinación de fortalecer la empresa, bien sea a través de una alianza estratégica o mediante la venta de la misma, con lo cual desaparecerá el calificativo de empresa familiar.

Para lograr esta meta se requiere por un lado incrementar la presencia del mercado nacional, e introducirlo en los mercados internacionales.

El primer objetivo puede lograrse mediante la instrumentación de un adecuado esquema de mercadotecnia, que a través de un enfoque profesional, determine los canales de distribución que el producto requiere, entre los que pueden mencionarse: tiendas de autoservicio, departamentales, farmacias, hospitales, venta directa, venta de catálogo, promocionales, venta por televisión, etc. Así mismo que se proponga los mecanismos de venta requeridos, como publicidad y promoción, y finalmente defina la integración de un eficiente esquema de comercialización.

Por lo que respecta a los mercados internacionales, se requiere ofrecer el producto a importadores potenciales en diversas ciudades del exterior. En este sentido, cabe señalar las acciones que se han iniciado en Houston y los Ángeles de manera directa, así como los apoyos promocionales que obtienen de instituciones como: SECOFI, NAFINSA, CANACINTRA, BANCOMEXT.

Como consecuencia de la integración de un eficiente esquema de comercialización representaría en el corto plazo, a vender el total de la producción instalada que asciende a 240.000 compresas al año lo que generaría una utilidad del 20 por ciento.

Las características del negocio permiten multiplicar la capacidad de producción con una inversión mínima, lo cual garantiza una posición competitiva de la empresa a nivel internacional, máxime si se considera que se trata de una línea prácticamente sin competencia de mercado.

Balance General Real Anual (en miles de pesos).			
ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
Caja y bancos		60 00	Cuentas por pagar 10.00
Cuentas por cobrar		225.00	Impuestos por pagar 2.00
Inventarios			Documentos por pagar 25.00
Productos terminados	130.00		Otros pasivos a corto plazo
Producción en Proceso	20.00		Suma pasivo de corto plazo 37.00
Materia Prima	190.00	340 00	Pasivo a largo plazo 600.00
			Capital social
Suma activo circulante.		625 00	Acciones ordinarias 1,000.00
Activos fijos netos		1,106 00	Utilidades retenidas 50.00
			Resultado del Ejercicio 44.00
Suma activo total		\$ 1,731 00	Suma pasivo y capital \$1,731.00

Estado de Resultados Real Anual (en miles de pesos).		
Ventas	Parcial	Total.
Modelo antifaz (16,000 unidades a \$ 34.00 c/u)	543.00	
Modelo para el cuello (10,000 unidades a \$ 22.00 c/u)	220.00	
Modelo para uso multiple (8,000 unidades a \$ 17.00 c/u)	136.00	
Modelo brassier (5,000 unidades a \$ 32.00 c/u)	160.00	
Modelo para el vientre (9,000 unidades a \$ 30.00 c/u)	270.00	

Ventas totales		\$ 1,329.00
menos: costo de ventas		
Material	\$ 332.00	
Mano de obra	221.00	
Gastos Indirectos	111.00	
Costo de Manufactura.		664.00
Inventario Inicial de Producción en Proceso.	35.00	
Inventario Final de Producción en Proceso.	(20.00)	15.00
Costo de Producción.		679.00
Inventario Inicial de Artículos Terminados.	25.00	
Inventario Final de Artículos Terminados.	(130.00)	(105.00)
Costo de Producción y Ventas.		574.00
Utilidad Bruta		755.00
menos : Gastos de operación		380.00
Utilidades de operación		375.00
menos: intereses		300.00
Utilidades antes de impuesto		75.00
menos: impuestos y part.util. a trabajadores.		32.00
Utilidades después de impuestos		44.00
menos: Dividendos de acciones ordinarias		
Utilidades Pendientes de Distribuir		44.00

Diagnostico Financiero de la Empresa.

Las razones financieras básicas que se emplean en el presente caso son para llegar un diagnostico real de las condiciones financieras en las que se encuentra este caso y son las que ha continuación se describen:

Activo Circulante / Pasivo Circulante.

El índice de solvencia mostrado por la empresa 16.9 a 1.00 permite mostrar que la empresa tienen capacidad altamente satisfactoria para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Prueba del Ácido Activo Circulante menos Inventarios/ Pasivo Circulante.

El índice de disponibilidad resultado de la aplicación de esta razón señala que se encuentra en una posición excelente ya que el resultado observado es de 7.7 a 1.00 indica que sus recursos disponibles sobrepasan a sus obligaciones de corto plazo.

Rotación de Cuentas por Cobrar.- Promedio de Cuentas por Cobrar por 365 días / Ventas a Crédito.

La razón financiera aplicada en este caso se basa en los siguientes supuestos:: Primero las cuentas por cobrar del año anterior al balance ascendieron a la cifra de 850.00 miles de pesos. Segundo las ventas a crédito se determinan en base a que la empresa el total de sus ventas (13,290.0 miles de pesos) el 80 por ciento las otorga a crédito (ventas a crédito 1,063.2 miles de pesos). El promedio de cuentas por cobrar resulto 537.5 pesos por lo que aplicando la formula de rotación de esta razón resulta 184 días lo que representa un índice alto para el tamaño de capital de trabajo invertido

Rotación de Cuentas por Pagar.- Promedio de Cuentas por Pagar por 365 días / Compras a Crédito.

La razón financiera aplicada en este caso se basa en los siguientes supuestos primero las cuentas por pagar del año anterior al balance mostrado ascendieron a la cifra de 286.00 miles de pesos. Segundo las compras a crédito (332.0 miles de pesos) son el 100 por ciento del material registrado en el estado de resultados. Por lo tanto el promedio de cuentas por pagar resulto por 148.00 pesos lo que aplicando la formula de rotación de esta razón resulta 163 días por lo que se observa un alto apalancamiento de la empresa con respecto a sus proveedores.

Rotación de Inventarios:

1.- De materia prima.- Promedio de Inventarios por 365 días / Producción en Proceso.

Se determina con el supuesto que el inventario del año anterior ascendió a la cifra de 645.00 miles de pesos. Por lo que el promedio de inventarios es de 332 5 y aplicando la fórmula de esta razón nos resulta un índice de 179 días resultando alto por el tamaño de capital de trabajo que se tiene invertido.

2.- De productos terminados.- Promedio de Inventario de Artículos Terminados por 365 días entre Costo de Ventas.

Se determino que el supuesto de inventarios del año anterior es la cifra de 25 00 miles de pesos. Por lo que el promedio de inventarios por este concepto sera de 77 5.

Al aplicar la fórmula de esta razón resulta un índice de 49 días representando una situación favorable de rotación.

3.- Rotación de producción en proceso.- Promedio de Inventarios de Producción en Proceso por 365 días entre Costo de Producción

Se determina con el supuesto que el inventario del año anterior ascendió a la cifra de 35.00 miles de pesos. Por lo que el promedio de inventarios es de 17 5 y aplicando la fórmula de esta razón nos resulta un índice de 9 días favorable

Ciclo Financiero.- Suma de días por la rotación de Cuentas por Cobrar y de Inventarios menos días de Cuentas por Pagar.

Rotación de Cuentas por Cobrar 184 días

Rotación de Inventarios:

Almacén de productos terminados 49 días

Almacén de productos en proceso 9 días

Almacén de materia prima 179 días 237 días

	Suma	421 días
menos días de cuentas por pagar		163 días
Resultado Neto :		258 días

Endeudamiento .- Pasivo total entre el Activo total.

Los activos financieros financiados con deuda equivalen a 37 % lo que muestra una tendencia por parte de la empresa a depender menos de los recursos de terceros.

Gastos de Operación respecto de Ventas

El índice resultante de esta razón es del 28 por ciento el cual se puede considerar razonable en virtud de tratarse de una empresa pequeña.

En conclusión podemos establecer que las condiciones financieras mostradas son totalmente desfavorables dado que los índices en su ciclo financiero es negativo. Lo cual implica que esta empresa requiere de un apoyo financiero de capital fundamentalmente para capital de trabajo y amortización de deuda de largo plazo a fin de reducir el pago de intereses

El proyecto contemplado por la empresa establece aumentar su producción para llegar a una fabricación de 240,000 compresas que es su máxima capacidad de producción en un plazo de cinco años.

Balance General del caso practico. (Proyectado en miles de pesos).

	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
Efectivo	60	206	583	659	745
Cuentas por cobrar	225	775	2,190	2,190	2,798
Inventarios	2,423	2,529	2,603	2,927	3,128
Activos fijos, neto	1,244	1,106	968	830	691
Total de activos	3,952	4,617	6,344	6,890	7,362

PASIVOS					
Cuentas por pagar	90	606	1,824	2,075	2,347
Pasivos acumulados					
Pasivo a largo plazo	500	400	300	200	100
Capital social común	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Utilidades retenidas	94	660	2,019	2,299	2,601
Total del pasivo y capital	1,757	2,833	5,970	8,419	11,193
Necesidades de financiamiento por incremento de ventas	2,194	1,784	374	(1,529)	(3,831)

Cuadro de indicadores financieros del caso practico.						
Razon financiera	Real	PROYECTADO				
		1	2	3	4	5
Activo circulante / Pasivo circulante	17/1	30/1	6/1	3/1	3/1	3/1
Rotación de cuentas por cobrar.	184	77	12	39	39	39
Rotación de inventario de material.	179	229	194	72	65	65
Rotación de inventario de producc. en proceso.	49	172	7	1	8	4
Rotación de inventario de productos terminados.	9	30	2	1	1	1
rotación de cuentas por pagar.	163	11	54	58	59	59
Ciclo financiero	258	497	160	54	54	49
Cobertura financiera	29	15	22	33	33	33
Rotación del activo.	1.20	3.69	11.72	15.13	19.96	23.95

Comentarios al caso practico.

El caso practico expuesto se trata de una empresa familiar la cual muestra los problemas comunes de la pequeña empresa fundamental centrados en falta de capital de trabajo, bajo aprovechamiento de su planta productiva, pocas oportunidades para obtener apoyos crediticios principalmente por no cubrir las garantías exigidas por las Instituciones de crédito. Sin embargo los productos elaborados por la empresa tienen gran oportunidad para ser colocados en el mercado nacional de empresas comercializadoras así como también de tener posibilidades de incursionar en

mercados de exportación aprovechando las oportunidades ofrecidas en el tratado de libre comercio celebrado con Estados Unidos y Canadá.

En este contexto la empresa como se señaló anteriormente para poderse fortalecer desea implementar una alianza Estratégica o una apertura de su capital ofreciendo ventas de acciones con lo cual desaparecería su status de empresa familiar para proyectarse como una empresa altamente competitiva.

La primera acción establecida por esta empresa fue de inscribirse en el programa de captación de inversión extranjera y la consolidación de alianzas extranjeras y de negocios comerciales entre empresas mexicanas y extranjeras en el cual se encuentran involucradas instituciones tales como SECOFI, BANCOMEXT, NAFIN y el CONSEJO MEXICANO DE INVERSIÓN.

Las ventajas que ofrece este programa se refiere a : difusión de las iniciativas y proyectos, comerciales y de inversión en México y en el extranjero; oportunidad de consultar otros intereses de negocios; búsqueda de contrapartes para la realización de negocios; entre las mas importantes.

En el caso planteado de esta empresa se refiere al apoyo obtenido por parte de la banca de desarrollo para acceder a instrumentos de negocios tendientes a la asociación empresarial.

El modelo financiero planteado en este caso se establecio lo mas simple posible para plantear un adecuado plan de negocios para una pequeña empresa que en resumen debe contener lo siguiente : definir los productos o servicios a vender, equipo o proceso necesarios, plantear el lugar de operación, tener un plan de ventas, un esbozo

CAPITULO 6

**PROGRAMAS GUBERNAMENTALES
QUE COADYUVARAN PARA QUE LAS
EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO SEAN
MAS COMPETITIVAS.**

CAPITULO 6

PROGRAMAS GUBERNAMENTALES QUE COADYUVARAN PARA QUE LAS EMPRESAS MENOR TAMAÑO SEAN MAS COMPETITIVAS.

6.1 Programas de desregulación administrativa del sector gubernamental.

La importancia de las finanzas en los procesos de desarrollo, radica en el hecho de que la economía no se desenvuelve en un mundo perfecto, por el contrario, la actividad económica se realiza en un entorno de profunda desigualdades, donde coexiste una concentración económica de tal magnitud que las grandes empresas y bancos internacionales, con dimensiones de negocios que rebasan el PIB de países como el nuestro, con filiales en muchas naciones y con la capacidad para, bajo la supuesta ideología del mercado puro, dominar las economías nacionales y mediante acuerdos oligopólicos sustituir la función regulatoria del Estado. Al lado de esto, la pobreza extrema y el desempleo creciente de oleadas de gente, son su contraparte en el mundo de la desigualdad polarizada. Solo el Estado puede con el ejercicio presupuestal, atenuar lo anterior, para preservar la paz social y hacer un ejercicio de justicia económica.

Los impuestos constituyen el instrumento más importante para financiar el gasto público, el cual es necesario y vital para compensar a sectores bastos de la población, el costo social de las políticas económicas de ajuste para atenuar la desigualdad que ha resultado de los modelos desarrollo seguidos en las últimas décadas y para combatir frontalmente la pobreza de millones de seres humanos, muchos mexicanos así como sus bajos niveles de satisfacción de necesidades básicas.

La política tributaria tiene muchos objetivos, por supuesto que el objetivo recaudatorio, la obtención de ingresos es uno muy importante pero no es el único, también tiene

objetivos extrafiscales, como su viabilidad administrativa, la distribución equitativa de la carga tributaria, no desalentar la inversión y si alentarla. En contraparte, no trastornar las estructura productivas ni el ahorro ni mucho menos la inversión. Esto resulta tan complejo que la reforma tributaria y fiscal es una cuestión donde hay que medir pesos y contrapesos.

Cuando hay déficit fiscal o el presupuesto requiere financiamiento adicional, es cuando surge la necesidad de una reforma tributaria, que además de ser integral, debe estar amarrada con la reforma presupuestal.

Se trata de facultar el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas de no desalentar la inversión, de orientar a aquellas zonas rezagadas y con problemas de empleo mediante una política discreta y no demagógica de estímulos fiscales.

Una reforma tributaria debe financiar adecuadamente el gasto público, debe evitar generar presiones inflacionarias, debe alentar la inversión privada y, por tanto, el empleo. Debe atender a reducir la carga fiscal de los trabajadores, alentando la progresividad del Impuesto sobre la Renta. Debe contribuir a la simplificación y a la desregulación, desalentar la evasión y castigarla severamente.

Una reforma tributaria debe atender a la necesidades de cada país, debe tener pocos impuestos, las mínimas exepciones y descansar en la imposición directa.

En la reforma tributaria juega un papel central la administración tributaria, como sucedió con las reformas mexicanas de principio de los años noventa. Su importancia es central en cualquier reforma administrativa que busque la equidad y eficiencia. algunos de los objetivos planteados en la administración tributaria son el avanzar en la simplificación para el cumplimiento voluntario, dar seguridad jurídica al contribuyente y

reducir los costos de la administración a través de una mayor coordinación con las diferentes órdenes de gobierno. En esta materia, si tenemos avances importantes en nuestro país. Desde el inicio de la década se evitó lo que sucede todavía en muchos países de igual desarrollo al nuestro, en que no hay un control de las obligaciones de los contribuyentes, aún se dan largas filas para el pago, los formularios son deficientes y complicados, los funcionarios fiscales son ineficientes, y los procedimientos administrativos demasiados engorrosos, además que existen retrasos para las devoluciones de impuestos.

Al inicio de los años noventa se dio un proceso de reingeniería en la administración tributaria, que entre otras cosas eliminó las antiguas oficinas federales de Hacienda que eran un nudo de burocracia, de ineficiencia y de corrupción y dio lugar a una estructura de la administración tributaria mucho más eficiente que puso énfasis en la ampliación de contribuyentes creciendo la base de una manera muy amplia, en la simplificación de los procedimientos administrativos y legales se procedió a recaudar los impuestos a través de las oficinas del sistema bancario y se ampliaron las facultades en la Coordinación Fiscal, a las entidades federativas en materias como notificación y fiscalización, esto es auditoría.

Desde 1996 se crea un organismo descentralizado, el sistema de Administración Tributaria (SAT), el cual hoy depende de la Subsecretaría de Ingresos. El SAT es un paso adelante en el mejoramiento de la administración tributaria, y vale la pena también destacar la importancia que se le ha dado a capacitación permanente en el trabajo de recaudación de impuestos, lo cual es una forma de combatir la ineficiencia y la corrupción. Sin embargo, la administración tributaria ha sido víctima de las

limitaciones en la política presupuestal y programas importantes, han sido interrumpidos. Importante es que la administración tributaria no tenga elementos discrecionales y para ello es necesario revisar permanente el Código Fiscal para evitar que se encuentren fugas por las cuales puedan algunos funcionarios fiscales abusar y caer en ineficiencia o corrupción.

En México se está abriendo un gran debate sobre reforma fiscal, con pocas propuestas, aún sin puntos de consenso, aunque hay quienes insisten en una reforma tributaria que desaparezcan impuestos, reduzcan tasas y que además disminuya el gasto público, que es vital para las empresas medianas y pequeñas, en industrias como de la construcción, en los estados ¹.

Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, elaborado por el Ejecutivo Federal y dado a conocer en mayo de 1995, estableció un programa de desregulación y simplificación administrativa orientado a mejorar la eficiencia de la regulación vigente y eliminar la discrecionalidad innecesaria de la autoridad y el exceso de trámites burocráticos que impiden a las empresas especialmente a la micro, pequeña y medianas concentrar su atención y esfuerzos en la producción y en las ventas.

El Presidente Ernesto Zedillo expidió un acuerdo publicado el 24 de noviembre de 1995 para la desregulación de la actividad empresarial y en cual faculta a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial su aplicación e interpretación para los efectos administrativos que correspondan.

Dentro de las funciones que desempeñara esta Secretaría se podrían señalar las siguientes:

1. Colmenares Páramo David, nota periodística del Universal, suplemento de información y análisis político Bucareli, Num. 61 del 16 de agosto de 1998

- Revisión al marco regulatorio de la actividad económica nacional y proponer al titular de la Secretaría las medidas que estime necesarias.
- Formular nuevas propuestas de disposiciones legislativas y administrativas, así como de reformas y adiciones a las vigentes.
- Promover la celebración de acuerdos de coordinación entre la federación y los gobiernos locales y entre estos y los municipios, para desregular la actividad económica en sus respectivos ámbitos de competencia.

El presente acuerdo prevé la integración de un Consejo para la Desregulación Económica el cual estará formado por :

- Los titulares de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, quienes fungirán como presidente y vicepresidente.
- Los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social.
- Al menos cinco representantes del sector empresarial y dos de cada uno de los sectores académicos, laboral y agropecuario a nivel nacional.
- Se invitara de manera permanente al gobernador del Banco de México, cuando así lo requieran los asuntos a tratar, el Presidente del Consejo también podrá invitar a los gobernadores de las entidades federativas y a otros servidores públicos.

El presente acuerdo entro en vigor al día siguiente de su publicación y abrogo el acuerdo publicado en el 9 de febrero de 1989 2.

2 Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de noviembre de 1995

Dentro del marco de la alianza para la Recuperación Económica suscrito por el Gobierno Federal y los principales agentes de la economía se estableció un apartado referente al aspecto de la Desregulación para la competitividad y el crecimiento del desempleo señalándose lo siguiente:

1. El Ejecutivo emite un decreto que cambia profundamente el enfoque regulatorio en lo referente al establecimiento y operación de las empresas. Este instrumento establecerá un calendario preciso para la revisión de los requisitos y trámites que cada Secretaría y el Departamento del Distrito Federal imponen para el establecimiento y la operación de empresas. Al final del periodo de revisión, se emitirá una resolución sobre los tramites que serán incorporados al *Registro Único de Trámites Federales*, siendo éstos los únicos que podrán ser exigidos. Este proceso establecerá la **figura de la positiva ficta** en lo que se refiere a actividades que no sean altamente riesgosas. Para las actividades de alto riesgo se establecerá la **figura de la negativa ficta** que otorgará a los sectores productivos certidumbre al darles un plazo preciso de respuesta.
2. El Ejecutivo Federal invitará a los gobernadores de las entidades federativas a adherirse, en el ámbito de su competencia, a un *Convenio Nacional de Desregulación*, por medio del cual, aquellos gobernadores que los suscriban se comprometerán a modificar su enfoque regulatorio y a adoptar un procedimiento análogo al que realizará el Gobierno Federal. Por otra parte, instruirá al Jefe del Distrito Federal para que, en el ámbito de su competencia, adopte las medidas conducentes al mismo objetivo.

3. Como parte de las acciones del Gobierno Federal para la reforma del sistema de impartición de justicia, se someterá a la consideración del H. Congreso de la Unión y, en su caso, de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, una iniciativa de modificaciones al Código Civil, al Código de Procedimiento Civiles para el Distrito Federal, al Código de Comercio y a otros ordenamientos legales, cuyo propósito fundamental será hacer más expeditos los procedimientos judiciales.

Sin duda el Gobierno Federal así como las entidades que conforman nuestro país deben seguir elaborando políticas de desregulación que permitan a las empresas una mejor productividad en sus operaciones ya que el exceso de reglamentos y actividad demasiado controlada por los gobiernos lo único que resulta es corrupción, burocratismo, imprecisiones en los marcos de actuación de las empresas, desestimulo en la inversión y por consiguiente no se pueden generar empleos.

Existe un libro titulado La Economía Subterránea en México editado por el Consejo Coordinador Empresarial señalando que el exceso de reglamentismo puede afectar prácticamente a todo tipo de mercados, si bien por lo general predomina en el laboral, el financiero y el de divisas; en casi, todos ellos, provoca la existencia de mercados "negros o subterráneos".

En los mercados de bienes y servicios, las reglamentaciones más comunes son los controles administrativos de precios, el racionamiento de ciertos productos, las ventas forzosas de productos primarios e intermediarios a agencias gubernamentales, cuotas de importación y exportación, requisitos de integración nacional, etc.

De una u otra forma los efectos de esta medida son: desestimulo de la producción,

encarecimiento, escasez, distorsión de los precios relativos y, finalmente, la aparición de mercados negros producto del reglamentismo, surgen en beneficio tanto de productores como de consumidores, como un medio de abaratar la producción y asegurar la disponibilidad de los bienes afectados los ejemplos extremos de estos fenómenos se dieron en varios países Europeos durante la segunda guerra mundial y actualmente, en algunos países con economías centralmente planificadas.

Por su parte, las reglamentaciones en los mercados financieros se caracterizan por la manipulación de las tasas de interés por parte de las autoridades y la creación de "cajones crediticios" con el propósito de garantizar el financiamiento de determinadas actividades calificadas como prioritarias por el gobierno. El resultado inmediato de estos controles es la distorsión en la asignación de los recursos financieros, al destinárseles a actividades cuya rentabilidad no es la adecuada, al mismo tiempo que pueden producir un desincentivo a los ahorradores e inversionistas disminuyendo el proceso de intermediación financiera.

6.2 La importancia del asociacionismo empresarial para aprovechar las grandes ventajas que representa la especialización industrial.

La internacionalización de la economía, así como la globalización de los mercados, representa una competencia creciente, pero a la vez nuevas oportunidades de negocios para la comunidad empresarial.

Para hacer frente a estos retos y oportunidades, el Gobierno Federal a través del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991 - 1994, propuso diversas formas de organización interempresarial, con el objeto de fortalecer las ventajas comparativas de este subsector y superar las limitaciones de su propia escala.

Dentro de las modalidades de asociación que se establecen en dicho programa, se da especial énfasis a la promoción y organización de **empresas integradoras** como un medio para elevar la eficiencia y productividad de las empresas y de esta forma consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

El propósito de este cuaderno promocional es dar a conocer a los empresarios los beneficios que ofrece esta forma de agrupación, sus funciones y apoyos institucionales, así como los requisitos para su constitución.

Una *empresa integradora* es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana.

Sus objetivos son :

- Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas asociadas.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de la industria micro, pequeña y mediana en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación.

Funciones:

La empresa integradora podrá prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos.

Tecnológicos:

- Adquisición, adaptación e innovación tecnológica.
- Modernización de la maquinaria y equipo.
- Planeación del proceso productivo.
- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo, los que podrán realizar desarrollo de prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos; así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad
- Subcontratación para implantar tecnologías especializadas.
- Adopción de programas continuos de calidad.

Promoción y Comercialización:

- Participación en ferias y exposiciones.
- Elaboración de catálogos promocionales.
- Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
- Técnicas de publicidad y mercadotecnia de sus productos.

Diseño:

- Desarrollo de diseños novedosos, útiles y con calidad que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados.
- Selección de diseños de vanguardia.-
- Incorporación de diseños en sus procesos productivos que den como resultado productos altamente competitivos.

Subcontratación:

- Lograr la integración y complementación de cadenas productivas.
- Buscar la homologación de la producción.
- Orientación sobre las demandas actuales y futuras de contratistas potenciales.
- Presentar perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas
- Consolidación de las ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes

Financiamiento:

- Gestionar por cuenta de los socios la obtención de crédito bancario.
- Diseñar alternativas novedosas de financiamiento.
- Orientación sobre diferentes opciones para mejorar su posición financiera.
- Promoción y formación de alianzas estratégicas.

Actividades en Común:

- Compras de materias prima e insumos.
- Adquisición de maquinaria y equipo.
- Cursos de capacitación empresarial y mano de obra.
- Establecimiento de sistemas de informática sobre diversos aspectos fiscales, jurídicos y administrativos entre otros.

Otros Servicios:

- Administrativos.
- Contables.
- Fiscales
- Informática.
- Capacitación.
- Desarrollo empresarial.

Beneficios:

- Las empresas se asocian para competir en los mercados, sin competir entre sí.
- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.
- Los empresarios se dedican a producir mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Se crean economías de escala al evitar duplicidad de inversiones.
- Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega.
- Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros.
- Especialización en determinados procesos y productos.
- Disponibilidad de mano de obra calificada para proceso productivo.
- Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud que el asociacionismo les permite la reducción de costos.

- ♦ Capacidad para adquirir equipos y maquinaria, así como tecnología de alta productividad.
- ♦ Esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.

Apoyos Institucionales.

Fiscales:

Las empresa integradoras pueden optar por cumplir con sus obligaciones fiscales en el ISR por un periodo de cinco años a partir del inicio de sus operaciones, bajo el Régimen Simplificado de las Personas Morales conforme lo dispuesto en las reglas generales que en esta materia establezca la S.H.C.P., siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar 500 mil nuevos pesos, por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de 10 millones de nuevos pesos.

Régimen Simplificado:

- ♦ Consiste en una contabilidad de flujo de efectivo, es decir, acumula los ingresos que se obtienen menos los gastos incurridos durante el ejercicio.
- ♦ Las empresas integradoras, cuando inicien operaciones y empiecen a pagar ISR conforme este régimen, utilizando como base el Estado de Posición Financiera, considerarán como saldo inicial de sus "entradas" la suma de sus pasivos y capital y como "salidas" la suma de sus activos.
- ♦ Solo se paga el impuesto sobre las utilidades distribuidas. Esto implica que la empresa integradora no estará sujeta al pago del ISR sobre las utilidades que genera, siempre que éstas se hayan invertido en el negocio

Obligaciones Fiscales.

Impuesto sobre la Renta:

- Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Presentar aviso dentro de los 15 días siguientes al inicio del ejercicio, acompañado del Estado de Posición Financiera.
- Formular Estado de Posición Financiera y levantar inventario de existencias al 31 de diciembre de cada año.
- Llevar contabilidad de acuerdo con lo establecido en el Código Fiscal de la Federación. El registro de los conceptos se debe efectuar mediante cuenta de orden.
- Expedir y conservar comprobantes que acrediten los ingresos que perciben. Estos comprobantes deben contener la leyenda: Contribuyente del Régimen Simplificado.
- Llevar un registro específico de las aportaciones de capital a la actividad empresarial.
- Presentar en febrero información de las operaciones efectuadas en el año de calendario con los 50 principales clientes y los 50 principales proveedores.

Impuesto al Activo:

De acuerdo con el Régimen Simplificado, este impuesto consiste en la aplicación de factores a los activos y cargos diferidos, los cuales incluyen tanto la depreciación como la actualización por la inflación. Estos factores son publicados anualmente por la S.H.C.P.

Impuesto al Valor Agregado:

De acuerdo con el Régimen Simplificado, se considera como impuesto trasladable y acreditable el que corresponda a los actos y actividades que se hayan considerados como entradas y salidas en materia de ISR. Se deberá expedir la documentación comprobatoria de sus actividades en la fecha en que efectivamente se cobren los bienes enajenados o servicios prestados.

Financieros:

- Los socios podrán obtener créditos para la aportación inicial al capital social de la empresa integradora.
- Descuentos crediticios en los diferentes programas de Nacional Financiera, S.N.C. tales como :

Micro y Pequeña Empresa.

Modernización.

Estudios y Asesorías.

Infraestructura Industrial.

Desarrollo Tecnológico.

Mejoramiento del Medio Ambiente.

Acceso a sistemas financieros como:

- ♦ Factoraje.
- ♦ Arrendamiento de maquinaria.

Administrativos:

- Facilidades para constituir y operar empresas.

Requisitos:

Para empresas de nueva creación.

- Solicitud de inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Cuestionario de inscripción debidamente requisitado.
- Proyecto de escritura constitutiva que contenga la normativa prevista en el artículo 4o. del decreto en la materia ³
- El decreto que oficializo la creación de las *empresas integradoras* fue publicado el 7 de mayo de 1993 en el Diario Oficial por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y el fin que perseguía este decreto principalmente se refiere a apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas del subsector y de mejorar y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, se fomenta formas de asociación para la producción bajo diversas modalidades, cada una de ellas respondiendo a objetivos y necesidades concretas; sin que ello se signifique afectar la autonomía de las empresas ⁴

³ Desarrollo Empresarial, Las Empresas Integradoras Origen y Características, publicación en revista El Mercado de Valores de Nacional Financiera; febrero de 1995 Num. 2.

⁴ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial el 7 de mayo de 1993

6.3 Vinculación de los organismos financieros en apoyo a la empresa de menor tamaño.

Para lograr que las micro y pequeñas empresas alcancen elevados niveles de eficiencia y competitividad, que sean autofinanciables y tengan efecto un multiplicador del ingreso nacional, se requiere que se les apoye con adecuados recursos financieros, tecnológicos, administrativos y fiscales que incrementen sus márgenes de operación.

La banca de comercial y la banca de fomento en el esquema de modernización financiera han reorientado sus objetivos en el financiamiento del desarrollo, para propiciar o fortalecer el desarrollo de los sectores privados y sociales.

Nacional Financiera, en su condición de instrumento ejecutor de la política económica del Gobierno Federal., tiene asignada la misión de ser el banco de desarrollo orientado a identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezca y modernice la infraestructura empresarial, apoyando la producción y distribución eficiente de bienes y servicios, principalmente de las empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores privados y social, con especial énfasis en el área de manufacturas, y propiciando un desarrollo regional más equilibrado.

El papel fundamental de Nacional Financiera (Nafin) es apoyar las iniciativas empresariales, para consolidar y modernizar sus actividades productivas. Así, la Institución apoya a decena de miles de micro, pequeña y medianos empresarios, en un acto de confianza hacia ellos.

Nacional Financiera respalda a las empresas cubriendo todas las etapas de un proyecto, desde la idea que surge en un estudio de preinversión , hasta la instalación,

puesta en marcha y operación de la empresa. Para atender integralmente las decisiones de inversión de los sectores privado y social, además de crédito y aportaciones de capital de riesgo que ofrece tradicionalmente ofrece la Institución. tiene a su disposición una serie de servicios. de los que debe mencionarse sobre todo la creación de una red empresarial a nivel nacional, la ampliación de nuevos esquemas de garantías con fianza de crédito y el fortalecimiento de Nafin como banca de inversión.

Con apoyo en la diversidad de sus programas, la Institución cuenta con elementos suficientes para otorgar un paquete de servicios sobre diseño, un " traje a la medida ", para proyectos altamente especializados.

Desde hace años, Nafin cuenta con seis programas, que a pesar de ser un número considerablemente más reducido con respecto a lo que anteriormente manejaban las instituciones y los fondos, cubren con mayor flexibilidad los requerimientos de apoyo de los acreditados. Estos programas, que reflejan las prioridades que desean respaldar son:

- ♦ Programa para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).
- ♦ Modernización.
- ♦ Desarrollo tecnológico.
- ♦ Infraestructura industrial.
- ♦ Estudios y asesorías.
- ♦ Mejoramiento del medio ambiente.

El primer programa llamado PROMYP apoya el desarrollo de la micro y pequeña empresa a través de esquemas crediticios, que han sido diseñados expresamente para

atender los requerimientos particulares de las empresas que pertenecen a estos estratos.

Las empresas de menor escala tienen grandes cualidades que deben ser aprovechadas, pero también reforzadas.

Para avanzar en el apoyo masivo a estas empresas, a través del PROMYP, Nafin ofrece a los empresarios créditos para:

- Capital de trabajo, como compra de materia prima o mercancías, pago de sueldos y salarios, u otros gastos propios del giro. En este caso, el plazo que se ofrece es de tres años, con seis meses de gracia
- Inversión fija, para la adquisición de maquinaria y equipo, con un plazo de diez años y dieciocho meses de gracia; o para la adquisición, construcción o remodelación de naves industriales y/o locales comerciales, con plazo de doce años y treinta y seis meses de gracia.
- Reestructuración de pasivos. En los años recientes, muchas empresas se han endeudado con créditos de corto plazo para financiar inversiones de largo periodos de recuperación; mediante mecanismo de reestructuración de pasivos. los micro y pequeños empresarios pueden obtener los créditos para pagar sus préstamos y con ello reducir el impacto sobre el flujo de efectivo, liberando recursos para apoyar su desarrollo. En este caso, el plazo es de siete años con dieciocho meses de gracia.

La acción de Nafin abarca a todo el país y al dejar de operar en el primer piso, no se ha alejado, sino que se ha acercado más al acreditado, pues cambio sus sucursales por la substancialmente mayor suma de ventanillas que constituyen las sucursales de la banca comercial; arrendadoras, empresas de factoraje y uniones de crédito y cajas

de ahorro.

Al haberse convertido en una banca de fomento universal de segundo piso, logra una canalización más eficiente de sus recursos, a través de una amplia red de intermediarios, bancarios y no bancarios.

En apoyo al desarrollo integral de la micro y pequeña empresa, Nafin ofrece no sólo financiamiento, sino que ha volcado gran parte de su esfuerzo a impulsar el establecimiento de nuevos esquemas de asociación, como es el caso de las uniones de crédito.

Otro aspecto que históricamente se ha manifestado como un cuello de botella para los micros y pequeños empresarios, es la demanda de garantías físicas por parte de los intermediarios financieros.

Ante la exigencia de garantías por parte de los intermediarios financieros Nafin tiene un programa de garantías complementarias. Mediante este programa, Nafin puede garantizar hasta el 80 por ciento del crédito que otorgue el intermediario financiero a la micro y pequeña empresa, para proyectos de desarrollo tecnológico o mejoramiento del medio ambiente y el 50 por ciento en proyectos de otra naturaleza.

Como otra alternativa para salvar este mismo obstáculo, dentro de los esquemas de asociación que NAFIN está impulsando, se está articulando a micro, pequeñas y medianas empresas con las empresas de mayor tamaño para que con el aval de éstas, cuenten con financiamiento de capital de trabajo.

Así, se han establecido ligas de grandes empresas proveedoras con micro, pequeñas y medianas empresas compradoras, y de grandes empresas compradoras con establecimientos proveedores de menor escala.

Programa de Modernización.

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

Los proyectos de inversión deberán mostrar su viabilidad técnica económica y financiera, con tasas internas de retorno económica y financiera superior al 10 por ciento para el caso de respaldo financiero a través del descuento crediticio y del 12 por ciento para el caso de respaldo financiero a la aportación accionaria. En ambos casos, el cálculo deberá efectuarse a precios constantes.

El plazo de amortización para operaciones en moneda nacional, los pagos del principal serán mensuales o trimestrales, dependiendo del flujo de efectivo de la empresa, y para los intereses serán mensuales.

Para operaciones en moneda extranjera, los pagos del principal e intereses podrán ser mensuales, trimestrales o semestrales, dependiendo de las fuentes de fondeo de Nafin.

Programa de Desarrollo Tecnológico.

El objetivo del programa es fomentar el desarrollo tecnológico de las empresas mediante el desarrollo de proyectos integrales de inversión para la adaptación de creación de nuevas tecnologías o de programas permanentes en la industria que la modernicen, la integren, la reorienten o incrementen su aprovechamiento y productividad. Para ello inducirá la participación activa de las instituciones financieras del país en el financiamiento integral de proyectos de desarrollo tecnológico viables.

Programa de Infraestructura industrial.

El objetivo es promover y respaldar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación más eficiente de la planta productiva a un mejor equilibrio regional de la actividad económica.

Impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos, puertos y zonas industriales prioritarias.

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

El destino del respaldo financiero es a lo siguiente:

- Financiamiento de las inversiones en la infraestructura y urbanización de parques, conjuntos, puertos y zonas industriales.
- La construcción, modernización y equipamiento de naves industriales localizadas en algunos de esos parques, etc.
- Las inversiones y gastos particulares que se deriven de una relocalización de las instalaciones productivas de una empresa.
- Financiamiento de gastos de capacitación y asistencia técnica, así como de estudios y asesorías que se vinculen directamente con el objetivo del programa.
- Financiamiento de la aportación de capital accionario, cuando las empresas destinen tales recursos a los enumerados en el programa.

El plazo de amortización se determinara de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, en el entendido que el máximo será de 13 años, con un periodo de gracia de hasta 3 años. En el caso de financiamiento para propósitos de aportación accionaria, el plazo fluctuará entre los 3 y los 10 años, pudiendo considerarse un periodo de

gracia con un máximo de 5 años.

Programa de mejoramiento del medio ambiente.

El objetivo de este Programa será promover y proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, así como la racionalización del consumo de agua y energía.

Los sujetos de apoyo son las empresas industriales, comerciales y de servicio que efectúen inversiones a las que hace referencia el objetivo del Programa.

Destinos del respaldo financiero.

- Financiamiento de adquisiciones de maquinaria y equipo; la construcción de obra civil; instalaciones y/o reacondicionamientos, cuyo propósito específico sea el mejoramiento del medio ambiente y racionalización del consumo de agua y energía.
- Financiamiento de gastos de capacitación y asistencia técnica, así como de estudios de asesorías que se vinculen directamente con el objetivo del programa.
- Financiamiento de actividades comerciales de acuerdo al objeto del programa.
- Financiamiento de la aportación de capital accionario, cuando la empresa destine tales recursos a los propósitos a que hacen referencia a los párrafos anteriores.

El plazo de amortización se determinará de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, en el entendido que el máximo será de 13 años, con un periodo de gracia de hasta 3 años. En el caso de financiamiento para propósitos de aportación accionaria, el plazo fluctuará entre los 3 y los 10 años, pudiendo considerarse un periodo de gracia de 5 años.

Programa de estudios y asesorías.

El objetivo es promover la elaboración de estudios y la contratación de asesorías que

fortalezcan técnicamente las decisiones y la ejecución de proyectos de inversión, comercial y de servicios e incrementen la capacidad de gestión empresarial.

Los sujetos de apoyo son los gobiernos estatales y municipales, así como las personas físicas y las empresas constituidas bajo la legislación mexicana.

La elaboración de estudios que puedan contribuir al logro de:

- El incremento de la competitividad de las empresas industriales, comerciales y de servicios del país.
- La creación de fuentes permanentes de empleo productivo sobre todo en los estratos de menores ingresos de la población.
- El aumento de la oferta de bienes de consumo básico.
- El fortalecimiento de la infraestructura industrial y de la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas hacia los parques industriales y zonas prioritarias.
- El mejoramiento del medio ambiente, la reducción de los efectos contaminantes de la producción, así como el consumo de agua y energía.
- El fortalecimiento de la capacidad nacional de investigación y desarrollo tecnológico.

El destino de los recursos será para la contratación de estudios y asesorías. Con recursos del programa se podrá financiar hasta el 80 por ciento del costo total del estudio o la asesoría ⁵

5 Nafin, Fuentes de Financiamiento, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, vol. 3 p.p. 61 / 76

6.4 Fomentar el desarrollo de cadenas productivas entre la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con la Gran Empresa.

La política industrial definida por la actual administración se centra en la idea de integrar al aparato productivo en torno al sector que representa la mayor ventaja competitiva del país: la industria manufacturera.

Aunque existen múltiples alternativas para promover la competitividad de la planta industrial en mercados abiertos, son dos estrategias cuya instrumentación se identifican íntimamente con la actividad de la banca de desarrollo y en especial la de NAFIN. Estos caminos simples aunque no necesariamente sencillos son la eficiente articulación de cadenas productivas y el desarrollo de una infraestructura de apoyo a la competitividad de la micro y pequeña empresa (MyPE).

Estrategia 1: Integración de cadenas productivas con riesgos directos.

Asumir el riesgo en forma directa sólo tiene sentido si las instituciones financieras comerciales no se encuentran en posición o no tienen interés o la necesidad de invertir recursos en este tipo de proyectos como lo demuestra hoy el caso mexicano. La razón de ser de la banca de desarrollo reside, precisamente, en atender áreas estratégicas para el desarrollo armónico de una economía que el mercado, en su acción natural, no impulsaría. Por ello es que la banca de desarrollo asume riesgos necesarios para apoyar sectores de prioridad en un país cuyos rezagos se acentuarían de no contar con el apoyo del Estado. La toma de estos riesgos implica, naturalmente la necesidad de medirlos y administrarlos eficientemente, generando en este proceso los recursos para la continuidad de los programas institucionales.

Cuando la información existente sobre posibles proveedores, clientes y socios es de

calidad limitada, o cuando las parte a integrar no poseen las mismas bases para iniciar transacciones productivas, es necesario " apoyar " al mercado en su papel de asignación de recursos. La empresa grande por ejemplo, no prestara atención a una red de proveedores nacionales a menos que éstos puedan demostrar que reúnen las características de calidad, volumen, puntualidad y confiabilidad requerido en un proceso productivo. A su vez, la mayoría de los proveedores potenciales no podrán cumplir con estos requerimientos a menos que cuenten con el apoyo del cliente o de socios con interese comunes. El mercado es más exitoso para poner en contacto a dos entes con interese comunes cuando éstos reconocen que el otro esta listo para llevar a cabo una transacción rentable o para iniciar de largo plazo. La MyPEs, en su mayoría, no satisfacen actualmente las necesidades de un sector manufacturero exportador en expansión, ya sea porque el nivel de desarrollo administrativo, financiero o tecnológico no corresponde a las necesidades de la empresa grande, o porque su escala y grado limitado de formalidad de operaciones no interesan al sector exportador.

En este contexto, NAFIN puede desempeñar un papel fundamental mediante el apoyo a la integración de cadenas productivas. La estrategia de apoyo a la integración debe iniciar por reconocer la fuentes debilidad en tal proceso y diseñar programas , productos y esquemas que eliminen tales fuentes o aminoren sus efectos. Como debilidades se pueden señalar el desconocimiento de las partes a integrar en actividades productivas, la limitada escala de operaciones del proveedor, su falta de formalización empresarial, su incumplimiento con estándares de calidad, producto de tecnologías y sistemas de producción inadecuados y su problemática financiera.

La estrategia de NAFIN en este renglón, debe ser la de asumir directamente riesgos en proyectos de integración de MyPEs a cadenas productivas de empresas grandes

AAA que operan en mercados dinámicos y en expansión. Esta estrategia contempla las siguientes acciones

- Como socio en coinversiones, permitir a las partes contar con un socio confiable en tanto desarrollan una relación de negocios de largo plazo.
- Acreditar a empresas grandes que tienen compromisos de desarrollar a sus proveedores a través de compras programables, capacitación, asistencia tecnológica y financiamiento.
- Resolver, a través de financiamiento, aportación accionaria o soluciones de ingeniería financiera, los problemas de proveedores clave cuyas empresas son viables a largo plazo.
- Abrir líneas de crédito a empresas AAA que constituyan fideicomisos con el propósito de que, directamente, apoyen a sus proveedores con programas de crédito, asistencia técnica y capacitación
- Otorgar, si es necesario, garantías de crédito y actuación a las empresas que acrediten a sus proveedores actuales y potenciales para el fortalecimiento y profundización de cadenas productivas.

Aunque los programas mencionados existen actualmente, su uso individual ha sido muy limitado y son susceptibles de mejoras substanciales a través de la incorporarlos en una estrategia integral que privilegie el proyecto sobre el instrumento financiero.

El éxito de la estrategia depende de la capacidad de hacer exigibles ciertas metas en relación con los objetivos buscados (calidad, productividad) a cambio de los apoyos ofrecidos a las empresas grandes. Esto demanda el establecimiento de indicadores a los que se puedan comprometer las empresas apoyadas y de mecanismos que le

permitan a la institución asegurarse del cumplimiento de los mismos y administrar eficientemente los riesgos implícitos en la operación con dichas empresas.

Además de su contribución al cumplimiento de la misión institucional, otra ventaja de esta estrategia, a nivel operativo y de administración de riesgo, son:

a.-) El riesgo es controlable a través de " delegar " a la empresa grande de la responsabilidad de administrar el riesgo de sus proveedores en operaciones de crédito, siendo ésta la que mejor conoce la información y situación del proveedor derivado de las relaciones de trabajo que en algunos casos se extiende por generaciones y que, en consecuencia, tiene un interés inmediato y directo de que su proveedor se fortalezca.

b.-) La identificación y mediación de indicadores de aumento en productividad, empleo y ahorro interno se facilitan al concentrar los apoyos en un número razonable de proyectos.

c.-) Se multiplican los apoyos que, de otra forma, sería muy costosa e ineficiente otorgar por parte de la institución en forma directa o a través del sistema financiero formal (ya que cada una de las empresas proveedoras tendría que negociar en lo individual con su banco, apoyos financieros, apoyos para cumplir con pedidos o contratos que le extiende la empresa grande, lo cual es más ineficiente).

d.-) Se identifican en forma clara las fuentes y los agentes generadores de riesgo en la operación y, en consecuencia, se administran más eficazmente.

e.-) En función del riesgo de cada proyecto se establecen los costos de financiamiento con base en el costo de captación y el premio de riesgo implícito, procedimiento inexistentes la actualidad. Además se establecen procedimientos operativos que

coadyuvan a la minimización del riesgo de crédito, tales como la retención sobre liquidaciones de pedidos al proveedor para amortizar su crédito y pagos directos al proveedor del proveedor.

f.-) El riesgo de la MyPE proveedora, por los mecanismos antes descritos, se hace equiparable al de la empresa AAA.

Estrategia 2. desarrollo de una infraestructura para la competitividad de la MyPE: socializar el riesgo.

La integración de cadenas productivas es un propósito inscrito en la misión institucional; sin embargo, la gran mayoría de la MyPEs no se encuentran, ni con mucho en condiciones de establecer alianzas y relaciones de proveeduría con la empresa grande en este momento. De modo que existe otro reto de igual importancia y urgencia. Éste consiste en llevar a la MyPE las condiciones que permitan su asociación natural con empresa de mayor tamaño o entre ellas mismas. Tal tarea no puede atenderse de la misma forma que aquella de integrar cadenas, es decir en forma directa. Ésta, demanda el establecimiento de una amplia red de organismos, agentes intermediarios que se especialicen en las necesidades de cientos de miles de micros y pequeñas empresas. Por lo tanto, se requiere de aliados o socios que multipliquen eficazmente los apoyos institucionales.

Los socios a que se refiere esta situación requieren reunir una serie de características, como promover servicios de asistencia técnica y apoyos integrales, ya que atenderán a empresas que no necesariamente reúnen hoy las condiciones para generar ingresos importantes al intermediario, sino que las reunirán como resultado de un proceso de desarrollo.

Las posibilidades de supervivencia y desarrollo de la MyPE crecerán a medida que existan instituciones especializadas en la atención de sus necesidades. Por ello, la banca de desarrollo debe ampliar sus acciones de fomento a través de instituciones especializadas en el apoyo integral de este estrato social.

La banca de desarrollo tiene la posibilidad de dirigir recursos de la sociedad en apoyo a la MyPE. Tiene, además la responsabilidad de asegurar que éstos se inviertan en forma eficiente, de manera que puedan ser reintegrados a la misma con un rendimiento congruente con el riesgo asumido. A través del ejercicio de estas responsabilidades, es que la banca de desarrollo socializa el riesgo en apoyo a un sector estratégico para la economía nacional.

Socializar el riesgo el riesgo significa entonces, apoyar a la MyPE para elevar su grado de gestión empresarial y exige que la red de intermediarios especializados en desarrollo opere bajo estándares de calidad y responsabilidad. si estos elementos se cumplen, entonces el mercado de fondos prestables a la pequeña empresa tenderá a profundizarse.

En este sentido, la estrategia de NAFIN consiste en promover una infraestructura de intermediarios para la competitividad de la MyPE que canalice eficientemente los recursos de la sociedad a estas empresas con programas tendientes a elevar su productividad y, así, su competitividad. Para cumplir con esta estrategia, se propone el establecimiento de franquicias ⁵ de intermediarios de intermediarios regulados por NAFIN. Entre estos intermediarios debemos considerar a los no - bancarios, debido a que poseen ventajas en términos de necesidades de fondeo de recursos de fomento,

⁵ El concepto de franquicias se basa en la constitución o redefinición de intermediarios no bancarios sobre la base de parámetros de desarrollo y eficiencia operacional definidos por Nafin

potencial de ofrecer asistencia técnica y capacitación, especialización en la atención de la MyPE, estructura de costos y reciprocidad para cumplir programas institucionales sobre la banca comercial ⁶

⁶ González N. Víctor y Martínez T. Carlos artículo titulado " La Promoción de Encadenamientos Productivos Dos estrategias para la Banca de Desarrollo " Publicado en revista Mercado de Valores Num. 2 / 97 p.p. 18 / 21



PROPUESTA



PROPUESTA.

Enfoque de Desarrollo Empresarial.

Practicamente en todo el mundo el universo de establecimientos productivos está constituido en su mayor parte por microempresas. México no es la excepción, ya que este estrato constituye el 97 por ciento de las unidades productivas del país, con una importante participación en la generación de empleos (cinco de cada diez trabajadores laboran en una microempresa).

Segun datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), 85 por ciento de las microempresas se concentran en los sectores de comercio y servicios y solo el 15 por ciento en la industria.

Por ello Nacional Financiera puso en marcha el Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa, con el cual se apoya a estas unidades productivas en este programa se reconoce la importancia significativa de carácter social que tiene la micro, pequeña y mediana empresa en un propósito de generación de empleo y de redistribución de oportunidades, pero se rechaza cualquier criterio de orden asistencialista que considere al muy pequeño productor como incapaz de transformar por el mismo su propia realidad y perspectiva.

En este programa se mantiene, en efecto, un enfoque desarrollo empresarial en su acción de fomento, partiendo de la convicción de que la mayoría de las pequeñas empresas pueden alcanzar niveles de competencia que exige una economía globalizada, y de la certeza de que los niveles de eficiencia y competitividad no son

condición intrínseca del volumen de operaciones o de las dimensiones de los establecimientos productivos.

La naturaleza de este programa es impulsar el desarrollo de la empresa pequeña y mediana para que de manera gradual pero efectiva logre superar las limitaciones estructurales que le impiden un efectivo acceso a la formalidad, pero también para que participe activamente en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia.

Infraestructura de Respaldo Integral.

La pequeña y mediana empresa requiere de un impulso profesional y de un respaldo integral verdaderamente accesible y competitivo para evolucionar y trascender a la formalidad. No basta señalar que este tamaño de empresas es elegible de los programas de apoyo empresarial, cuando en la realidad persisten barreras infraqueables que colocan a la gran mayoría sin posibilidades de acceso a tales servicios. En un artículo publicado por el periódico el Universal el 5 de noviembre de 1999 escrito por José Luis Calva señalo: " El consenso universal sobre la relevancia del desarrollo tecnológico como factor crucial de la productividad, la modernización y el crecimiento económico, contrasta flagrantemente con las realidades de la política económica mexicana. Mientras los exitosos países de reciente industrialización, como Corea del Sur, incremental aceleradamente sus inversiones en ciencia y tecnología (hasta alcanzar 2.7 % del PIB), en México se observa una preocupante desatención de la investigación científico - técnica (0.47 % del PIB en 1998)"¹ y si bien es cierto que

¹ Fuente. Calva J.L. artículo titulado " Desarrollo Tecnológico y Productividad, publicado en el periódico el Universal, primera sección p a - 30, año L. XXXIV, tomo CCCXXXV, Num. 29998, fecha 5 de noviembre de 1999

para evolucionar a la pequeña y mediana empresa se requiere de un efectivo acceso al financiamiento, también lo es que no basta el crédito y que resulta indispensable un impulso promocional, un apoyo organizacional y un respaldo de carácter integral, en materia de información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico, que incida estructuralmente en todos los aspectos que conforman la actividad empresarial.

Perspectiva Ambiental.

El programa incorpora una perspectiva ambiental, de tal manera que en todas y cada una de las acciones, esquemas e instrumentos del Programa se deberán identificar los efectos negativos que puede tener cada iniciativa en el medio ambiente y adoptar las medidas conducentes para evitarlo. En cada proyecto y en cada Plan de Negocios, individual o colectivo, se incluirá un capítulo ambiental en el que se incorporen las acciones específicas que se instrumentarán para contribuir a la protección ecológica.

Organización de Desarrollos Empresariales (ORDEM).

Para instrumentar el programa descrito Nacional Financiera diseñó un instrumento estratégico el cual se integra con la formación de sociedades mercantiles que actuarán como Organizaciones de Desarrollos Empresariales (ORDEM), cuya estructura directiva, organizacional y funcional se apegará a un modelo de programa global.

Los criterios para definir cada universo de atención pueden derivarse de la intención de impulsar empresarios y/o productores de una cierta localidad o del propósito de fortalecer una especialización en una rama de actividad económica.

En general corresponderá a los Agentes Locales determinar el orden en que se promoverán en sus respectivas entidades o regiones las actividades productivas considerando los siguientes criterios de orden prioritario y estratégico:

Criterios de Orden Prioritario:

- a.-) Iniciativas con mejores posibilidades de convertirse en un ejemplo, en un caso demostrativo que puedan reproducirse en la región con un mayor alcance.
- b.-) Iniciativas con mayores posibilidades de concreción en el corto plazo.

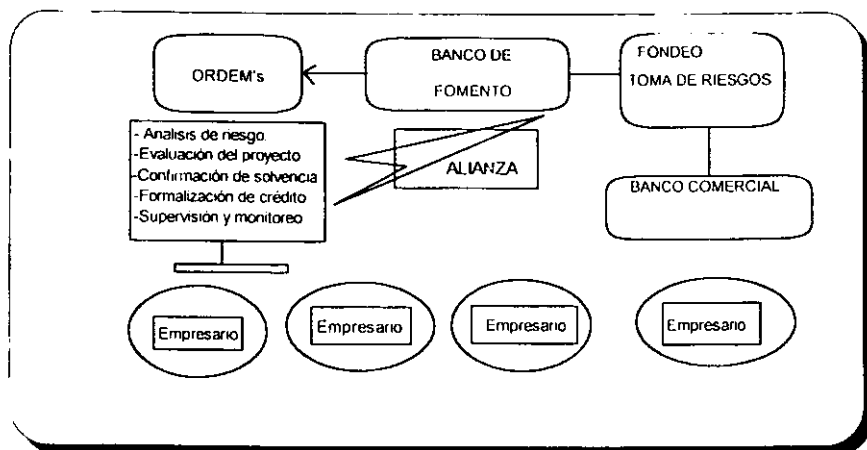
Criterios de Orden estratégico:

- a.-) Aquellos casos en que los bienes producidos por una comunidad puedan comercializarse en mercados de mas alto poder adquisitivo y sobre todo que se localicen fuera de la comunidad e incluso del propio municipio. Es decir, proyectos que puedan arrojar un ingreso positivo de recursos financieros y, en consecuencia, un incremento neto del circulante monetario de la comunidad
- b.-) Los proyectos con las mejores perspectivas de convertirse en autofinanciables en el corto plazo.

Las ORDEM's no actuarán como intermediarios financieros, sino que establecerán alianzas estratégicas con instituciones de intermediación, para complementar responsabilidades y compartir tareas, con el fin último de convertir en rentable el crédito a los empresarios.

En una etapa inicial, la Banca de segundo piso deberá asumir el papel de intermediario financiero para transferirlo de manera gradual, en la medida en que los empresarios se vayan confirmando como efectivos sujetos de crédito (Figura Num.

6.1).



Gráfica representando la distribución de operación de la Organización de Desarrollo Empresarial (ORDEM's) y la Banca de Desarrollo

Figura Num 6 1

La organización actuará como una empresa de servicios con enfoque de negocio y mantendrá como único objetivo el impulso del desarrollo integral de los miembros de la Comunidad Empresarial del Proyecto de acuerdo a lo siguiente.

a.-) La ORDEM como Agente de Interlocución y Enlace.

Si bien la ORDEM no proporcionará directamente los servicios de respaldo empresarial, en materia de información, asesoría técnica, financiamiento, capacitación y soporte tecnológico, si asumirá la responsabilidad de asegurarse que las empresas que integran la Comunidad Empresarial del Proyecto (ORDEM) que requieran de tales respaldos para instrumentar sus Planes de Negocios, lo reciban en términos y condiciones accesibles, adecuados, oportunos y competitivos. La ORDEM actuará, por

lo tanto, como un instrumento de interlocución y enlace, que buscará no sólo que los servicios sean adecuados a los requerimientos particulares de los integrantes de la ORDEM, sino que además tratara de contribuir a que estos servicios sean también rentables y atractivos para las instituciones formales de respaldo empresarial, con el fin de que sean incorporados entre sus prioridades de atención y negocio.

b.-) Estructura Legal de la ORDEM.

Con el fin de asegurar que asumen plenamente su responsabilidad y desarrollan la confianza en sí mismos para administrar íntegramente su empresa de servicios, en la fase inicial, los empresarios serán propietarios de la totalidad del capital social de la ORDEM, que se constituirá como Sociedad Anónima de Capital Variable, con base en los estatutos que proporciona el Programa Global del Proyecto. Serán invitados a participar como miembros del Consejo de Administración, tres prestigiados hombres de empresas o académicos de la región, quienes asumirán el compromiso de aportar su experiencia y su consejo para el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa Global del Proyecto y para compensar la propia falta de experiencia de los representantes de la ORDEM en el funcionamiento de consejos directivos. Se recomienda de manera especial a estos Consejeros Especiales no asumir funciones de Dirección y que complementen pero no sustituyan en la toma de decisiones a los Consejeros que designen los integrantes de la ORDEM.

c.-) Esquemas de Respaldo.

En función del propósito de inculcar y fortalecer al empresario el sentido de la rentabilidad y la eficiencia, y a partir del principio de que sólo se puede predicar con el

ejemplo, las ORDEM's deberán actuar como empresas privadas con un enfoque conjugado de negocio y fomento, y trabajarán conjuntamente con los micros, pequeños y medianos empresarios en el diseño e instrumentación de sus planes de negocio, que tendrán como único propósito el incremento de las ganancias de los integrantes de la Comunidad Empresarial.

Las ORDEM's podrán optar dos modalidades de funcionamiento para canalizar su acción de fomento, de acuerdo con los requerimientos particulares de cada empresario:

I.- Esquema de Respaldo Individual:

Mediante el cual el empresario realiza directamente la totalidad de las cuatro funciones básicas de la administración empresarial:

- Adquisición y administración de insumos, materias primas, maquinaria y equipo, instalaciones, etc.
- Administración Financiera, que considera la contratación de créditos para la ejecución del Plan de Negocio Individual.
- Promoción y comercialización .
- Producción de bienes o prestación de servicios.

Estas funciones las realizará el empresario con el respaldo y la participación comprometida de su ORDEM's quien le facilitará el esfuerzo conjunto con otras empresas para aumentar la capacidad de negociación y la competitividad colectiva.

II.- Esquema de Soporte Funcional.

Mediante el cual el empresario encomienda a la ORDEM's la realización de las funciones siguientes:

- Adquisición y administración de insumos, materias primas, maquinaria y equipo, instalaciones, etc.
- Administración Financiera, que considera la contratación de créditos para la ejecución del Plan de Negocio Global.
- Promoción y comercialización.

Bajo este esquema, los empresarios podrán concentrar todo su esfuerzo y su tiempo laboral en el ejercicio de su verdadera especialidad: la producción de bienes o la prestación de servicios, para lo cual recibirán el respaldo comprometido de su ORDEM.

La encomienda conjunta de tareas de interés común a la ORDEM no significa participar en una asociación o una fusión entre productores ya que conservarán siempre el carácter individual de su operación productiva. De ninguna manera se trata de una distribución cooperativa del esfuerzo colectivo; los resultados y el nivel de ingresos correspondiente variará en cada caso y dependerá directamente de la calidad y de la cantidad del trabajo respectivo.

De esta manera, cada empresario y la ORDEM trabajaran en un proyecto de complementación y de división racional del trabajo. La ORDEM promueve la venta de los productos y levanta los pedidos, con base en los cuales obtiene respaldo crediticio y adquiere materias primas e insumos necesarios, y los administra para proveerlos oportunamente a los empresarios, con quienes concerta compromisos de producción y

entrega, de acuerdo con la capacidad productiva que estén dispuestos a comprometer con el Proyecto. La ORDEM, en consecuencia, hace acopio de materias primas y de producto terminado, se hace cargo de la cobranza, de la liquidación de créditos; de la entrega de anticipos y finalmente del pago del saldo de cada operación, de acuerdo a los precios concertados.

La ORDEM retendrá el 10 por ciento de la venta para cubrir, por encomienda de la Comunidad Empresarial, los gastos de gestión en la promoción de ventas, en la adquisición y la administración de insumos, en el empaque, transporte y entrega de las mercancías, así como el costo financiero de los créditos de respaldo y el cumplimiento de obligaciones tributarias de los propios empresarios.

La Acción Promocional de la ORDEM.

1.- La Vinculación Empresarial y el Encadenamiento Productivo.

El programa reconoce también que la micro, pequeña y mediana empresa en México encuentran una de sus principales dificultades para evolucionar, en las deficiencias estructurales de su vinculación comercial con compradores y proveedores, las que se derivan no sólo de una reducida capacidad de negociación individual, sino en ocasiones de la carencia de técnicas elementales de comercialización y de políticas y procedimientos adecuados de adquisición.

Una de las más importantes tareas de la acción de fomento de las ORDEM's, por lo tanto, será la de actuar como instrumento de promoción y enlace con los empresarios que opten por el Esquema Respaldo Individual, a fin de que logren una vinculación

formal y permanente con mercados idóneos, estables y permanentes; así como una eficaz y perdurable articulación con las fuentes eficientes de proveeduría de insumos, materias primas y servicios, todo ello con el propósito, final de consolidar su efectiva incorporación al encadenamiento productivo de economía formal.

De manera particular, las ORDEM's habrán de promover y respaldar la concertación de compromisos formales de relación productiva entre la micro, pequeña y mediana empresa por un parte y las grandes empresas de su localidad, por la otra, a través de mecanismos de subcontratación y mediante la concertación de acuerdos para el desarrollo de proveedores y de sistemas distributivos.

2.- La Acción Conjunta.

El Programa parte también del reconocimiento de que la principal limitación y desventaja de la micro, pequeña y mediana empresa no se deriva de su condición de pequeña, sino que actúa sola en un contexto de actividad económica de cada vez más profunda y compleja interdependencia. Es una realidad, que para muchas pequeñas empresas, la única posibilidad desarrollarse, y para algunas incluso de sobrevivir, dependerá de su capacidad y de su decisión oportuna de conjugar esfuerzos con otras pequeñas empresas en actividades e inversiones diversas de beneficio común, con el fin de incrementar colectivamente su capacidad de competencia.

La acción conjunta no se concibe, sin embargo como la formación de una organización con carácter cooperativo o con sentido de fusión, sino como un instrumento activo de colaboración empresarial, como una alianza estratégica que respetando el principio de la individualidad, propicia y facilita el esfuerzo conjunto para acrecentar la capacidad

de negociación y de concreción colectiva; pero una alianza en la que los resultados y el ingreso para cada empresa, dependerán directamente de la calidad y de la magnitud de su propio esfuerzo.

3.- Capacidad idónea para atender nichos de mercado exclusivos y de reducidos montos de demanda diferenciada.

La demanda de todo tipo de bienes ha tendido a dispersarse en pequeños nichos de mercado. En el mundo industrializado, esta tendencia ya trascendió los estratos medios y avanza hacia los populares. En México este cambio de actitud en los patrones de consumo ya trasciende de manera irreversible hacia los niveles de ingresos medios. Es un hecho incuestionable que los consumidores prefieren cada vez más productos diferenciados sobre los de carácter masivo. Una empresa grande perdería la ventaja competitiva que le proporciona la economía de escala, si pretendiera atender los crecientes requerimientos particulares de reducido volumen. La pequeña empresa ha demostrado ampliamente ser la mejor y en algunos casos la única preparada para responder a esta tendencia.

La pequeña empresa en México, sin embargo, casi se caracteriza por producir lo que no debe y/o vender sus productos donde tampoco debe.

En los países en que este estrato empresarial ha tenido el mayor éxito, la pequeña empresa tiende a especializarse en la elaboración reducida de bienes de alta calidad de diseño, materias primas y procesos, así como de elevado costo y precio, destinados a la población de altos ingresos que por cierto, acude regularmente a establecimientos exclusivos también de reducido volumen de ventas.

La producción para atender los requerimientos de las grandes mayorías de la población, la de menores ingresos, la llevan a cabo las medianas y grandes empresas, que operan con economías de escala y producción en serie. Se trata en este caso de bienes convencionales, de calidad y precio reducido que interesan aun mercado en el que la pequeña empresa ha pretendido equivocada y tradicionalmente incursionar, de manera infructuosa y, en todo caso, sin provecho significativo. Esta deformación estructural, se ha tratado con frecuencia de compensar, también infructuosamente, con financiamiento barato o con subsidios de Estado.

Cuando una pequeña empresa ve desplazados sus productos del mercado por la oferta de empresas medianas o grandes, ya sea nacionales o extranjeras, el error es invariablemente de la pequeña empresa que incursiona en mercados que no son los que le corresponde. En estos casos, de no corregirse esta deficiencia estructural, de poco servirán los apoyos de crédito, capacitación, asesoría técnica, información o soporte tecnológico; es más, muy probablemente resultarán contraproducentes.

La reorientación productiva, así como de fuentes de proveeduría y de nichos de mercado, será una de las tareas más difíciles, pero también más trascendentes de las ORDEM's pues no sólo permitirá reducir la alta mortandad de unidades productivas, sino ampliar efectivamente sus expectativas desarrollo

Tasa de Interés.

Es importante reconocer, sin duda, que lo verdaderamente relevante para las pequeñas industrias es el acceso de efectivo y oportuno a un crédito adecuado, pero es igualmente significativo aceptar que si a través de tasa de interés considerable e

indiscriminadamente elevadas, se le retira la totalidad del excedente generado a la pequeña empresa, probablemente o seguramente se estaría contribuyendo a la rentabilidad del intermediario financiero, pero de ninguna manera se estaría contribuyendo al desarrollo o al combate a la pobreza

En esta propuesta se contempla la situación que la pequeña empresa que reciba un crédito cubrirá la amortización y el costo financiero mediante pagos fijos, que habrá de reflejar la aplicación de una tasa de interés semejante a la que pagaría una empresa a una institución bancaria si efectivamente tuviera acceso regular a su respaldo financiero. En otros términos, la pequeña empresa recibe un tratamiento similar al de un cliente predilecto de un banco comercial, no obstante el reducido importe de su crédito y aun sin disponer del buen precedente que exigen los bancos

En esta propuesta se otorga una importancia singular al crédito refaccionario, ya que sólo a través de la inversión de activos fijos se logrará la modernización productiva y la formación bruta de capital por parte de los pequeños empresarios

El esquema contempla un mecanismo el cual la propia ORDEM recibe los créditos y adquiere directamente los activos fijos que demandan los integrantes de la comunidad empresarial, y realiza en paralelo, contratos de arrendamiento con cada una de las pequeñas empresas beneficiarias, las que no sólo asumirán la obligación de cubrir oportunamente el importe de las rentas acordadas y el derecho de recibir la cesión de la propiedad de los bienes al final del proceso, sino que comprometerán su aceptación para que, ante la eventual imposibilidad de cubrir sus compromisos financieros, los bienes y los derechos sean transferidos de manera automática a otra pequeña

empresa que acepte sustituirla en el compromiso de continuar cumpliendo las obligaciones contractuales. En esta eventualidad, la pequeña empresa que sustituye capitalizará en su favor las rentas - amortizaciones que haya cubierto el anterior arrendatario y depositario de los bienes.

El Desarrollo Empresarial y la Capacitación.

Las ORDEM's apoyarán a los miembros de la comunidad empresarial en la identificación de los requerimientos específicos de capacitación para instrumentar sus Planes de Negocio, así como la negociación y contratación de los servicios correspondientes, tanto con expertos independientes, como las instituciones que conformen la infraestructura de respaldo especializado, para lo cual se mantendrán una estrecha coordinación con los programas oficiales de capacitación para el trabajo y de superación profesional empresarial.

Partiendo del reconocimiento de que el mejor instructor de un pequeño empresario es otro empresario que lo esté haciendo bien, las ORDEM's desempeñarán una labor importante de enlace y organización para que las empresas más eficientes y exitosas de cada entidad federativa, participen de manera activa y comprometida en el esfuerzo general de capacitación y superación profesional de propietarios y trabajadores de las empresas de la propia localidad.

El desarrollo empresarial y la asesoría técnica.

Las ORDEM's habrá de apoyar a los empresarios en la identificación y en la contratación de servicios de asesoría técnica con expertos en lo individual, o bien con despachos de consultoría y/o con universidades e instituciones de educación técnica,

con los que buscará concertar acuerdos de cooperación y asistencia recíproca con la colaboración de organismos oficiales.

El desarrollo empresarial y el soporte tecnológico.

A través de los ORDEM's se deberá impulsar la actualización tecnológica colectiva de las empresas, incentivando y facilitando la transferencia recíproca de innovaciones y mejoras técnicas y concertando iniciativas de investigación y desarrollo con las universidades y centros de investigación de la localidad, en programas especialmente diseñados para las unidades productivas.

Planteamiento de una prospectiva para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

1.-) Escenario económico.

La modernización económica requerirá de la reorganización en la interrelación empresarial, donde las grandes compañías deben subcontratar con la pequeña y mediana empresa, el desafío se centra en modificar el esquema de producción de subsistencia por uno más competitivo de mayor especialización, para lo que se requiere ampliar el marco de políticas de apoyos, para que posibilite el crecimiento y el desarrollo eficiente de las empresas. Los programas modernos deben orientarse a lograr la rentabilidad de las empresas considerando desde luego la mejor ocupación de la mano de obra, mejorar los niveles de bienestar, entre otros, como una consecuencia por lo que debe concentrarse en grupos de empresas con capacidad de acumular capital.

Los parámetros respectivos deberán ser primordialmente de capacidad competitiva , rentabilidad y productividad, ya que el valor agregado que se pueda lograr será mas perdurable y mayor.

2.-) Escenario político.

En virtud de que en nuestro país el índice de pobreza es un factor que ha incidido en el deterioro de nuestros valores sociales observándose riesgos tales como inseguridad, desempleo, perdida de poder adquisitivo, incumplimiento de pago por deudores, etc.. (Los efectos del colapso financiero de 1995 y los ajustes económicos derivados de la crisis petrolera en 1999, aumentaron la cifra de la pobreza en México. En seis años, paso de 40 millones a mas de 50 millones, y de éstos, 26 millones en pobreza extrema.)² Es necesario que las políticas económicas gubernamentales deben dirigirse principalmente sus programas a combatir estos factores y que se pueden relacionar a seis puntos que se comentan de acuerdo a un artículo publicado por el columnista del periódico del Universal Arturo Dam y que al respecto señalo que para que pueda darse el desarrollo y progreso económico debe existir lo siguiente:

Primero : educación y capacitación para saber hacer las cosas.

Segundo: Capitales para que sabiendo hacer las cosas, tener con que hacerlas.

Tercero: espíritu emprendedor para, sabiendo hacer las cosas y teniendo con qué hacerlas, hacerlas.

Cuarto: Filosofía del trabajo para sabiendo hacer las cosas, y teniendo con qué hacerlas, hacerlas y hacerlas bien.

² Guillén G artículo publicado en el periódico el Universal el 3 de septiembre del 2000, titulado " Calcula INEGI que hay 56 millones de pobres ", en la primera sección, p. A-5, año LXXXIV - tomo CCCXXXIV, número 30265

Quinto: Un entorno macroeconómico estable, comenzando por una moneda sana y fuerte, que preserve su poder adquisitivo y por ello, mismo, mantenga una estabilidad de precios.

Por último

Sexto: el pleno reconocimiento, la definición puntual y la garantía jurídica de los derechos de los agentes económicos, que son el derecho a la libertad para emprender y consumir, y el derecho a la propiedad sobre medios de producción, y sobre los ingresos y el patrimonio³.

Lo anterior comentado nos lleva a plantear que nuestro país depende en sus futuros proyectos de la inversión extranjera directa dado que los índices de endeudamiento registrados limitan al gobierno para seguir instrumentando esta política así como de las empresas privadas en general dado que el crédito es un instrumento de palanca costoso y difícil de obtener por lo que para la micro, pequeña y mediana empresa la alternativa para obtener recursos frescos para capitalizarse será a través de instrumentar esquemas de negocios para atraer inversión extranjera a sus negocios mediante el empleo de alianzas estratégicas o fusiones aprovechando las ventajas que se plantean en los tratados de libre comercio celebrados.

Para cumplir con estas expectativas deberán existir condiciones de estabilidad macroeconómica y certidumbre en los programas gubernamentales. Para lo cual será necesario establecer un marco constitucional modificado que brinde a los agentes económicos un marco institucional que garantice la igualdad de oportunidades, la

³ Fuente: Dam A. artículo titulado "Las Viejas Mentalidades. Las Viejas Prácticas" publicado el 20 de junio del año 2000 en el periódico del Universal sección de Finanzas, p.4 D, año LXXXIV, tomo CCCXXXIV, Num. 30190.

estabilidad y la certidumbre para el crecimiento sostenido y la distribución óptima de los recursos económicos.

El autor Leopoldo Solís en su libro " La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas señala lo siguiente:

Es sumamente importante subrayar que para dar continuidad a la política económica es una condición hacer compatible el equilibrio de la balanza de pagos con el crecimiento del PIB. Esto requiere de dos condiciones:

a.-) Evitar que el peso esté sobrevaluado, sobre todo por largos períodos de tiempo, aun cuando dada la abundancia de divisas enmanadas de las exportaciones petroleras esto fuera posible.

b.-) Que no estén divorciados los niveles de salarios y otras renumeraciones internas respecto de las condiciones del mercado de trabajo y de otros factores internos, así como del nivel de capacidad productiva utilizada⁴.

Valor Agregado al Modelo ORDEM's establecido por Nacional Financiera (NAFIN).

Dado que el problema fundamental al que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa como se señala en diversos foros en forma reiterativa y como se declaró recientemente por el presidente de la CANACINTRA Raúl Piscard, afirmando que México no pudo seguir velando por intereses macroeconómicos y dejar en segundo plano a la perspectiva sectorial, regional y microeconómica. El industrial destaca que los grandes obstáculos que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa son :

⁴ Fuente: Solís L. obra " La realidad económica mexicana retrovisión y perspectivas " Cap IX , p 306

tecnologías obsoletas, problemas de liquidez, baja demanda por sus productos en el mercado nacional, elevada rotación de personal, elevados costos de operación, entre otros ⁵ y que en el modelo creado por Nafin descrito anteriormente a través de la figura de la ORDEM's se trata de vincular al empresario a asociarse con otros empresarios para resolver sus carencias en financiamiento, en tecnología, en asistencia técnica entre otros, ante el rezago que los servicios bancarios han mostrado señalado por el propio presidente de la Asociación Bancaria Lic. Héctor Rangel Domene el cual señaló en un artículo publicado por el Universal " la competitividad bancaria en nuestro país es decepcionante de 59 países considerados en el Reporte de Competitividad Global 2000, que elaboró el Foro Económico Mundial (WEB) México ocupó el lugar número 57 en solidez bancaria; el 52 en el acceso al crédito y el 35 en competitividad de la banca doméstica ⁶.

Ante la realidad presentada de la escasez de fuentes de financiamiento la figura presentada por Nafin de los ORDEM's podría tener un consolidación mas estructurada si se estableciera a través de la figura ofrecida de las Sociedades de Inversión de Capital (SINCAS).

En México se están gestando las condiciones que propician la inversión productiva, generando la necesidad de que los empresarios evalúen el entorno en el que participen sus empresas, tratando de localizar las oportunidades que les permitan competir ante las nuevas condiciones de sus mercados.

⁵ Fuente: González L. artículo del Universal, publicado el 30 de septiembre del 2000, titulado " Debe Fox liberar potencial de crecimiento. CANACINTRA" , año LXXXIV, tomo CCCXXXIV, Núm. 30292, sección de Finanzas p. d-3

⁶ Fuente: Roman Pineda R. artículo publicado por El Universal el 26 de septiembre del 2000, año LXXXIV, tomo CCCXXXIV, Núm. 30288, sección de finanzas primera pagina

En esta evaluación, los primeros resultados llevan a la necesidad de nuevas inversiones de capital, cuestión que analizan cuidadosamente al tratar recursos propios, en ocasiones limitados, y buscando su mejor aprovechamiento.

Las Sociedades de Inversión de Capitales, constituyen el único vehículo capaz de proporcionar, en forma relativamente amplia, respaldo con capital a pequeñas empresas ya que por su estructura se distingue como un instrumento de Fomento Empresarial que facilita la institucionalización y crecimiento de las empresas.

Los SINCAS son una alternativa que viene a complementar las estrategias empresariales mediante aportación de " Capital Fresco " en apoyo a sus planes de expansión, diversificación, reconversión, e incluso saneamiento financiero y reúnen características que representan ventajas para los empresarios en el cumplimiento de las estrategias antes señaladas.

La Constitución de Sociedades de Inversión de Capitales se promueve en sectores específicos de la economía, o bien regiones determinadas, y que induce a través de la gestión de uno o dos empresarios líderes de la región o sector, que logren reunir por su capacidad y prestigio a otros empresarios interesados en constituir un fondo de inversión destinado a desarrollar aquellos proyectos que integren o complementen las actividades de la industria e impulsen la creación de nuevas empresas locales o sectoriales, de acuerdo a la vocación de la zona.

Las empresas medianas y pequeñas son de interés para los SINCAS, porque pueden permitir la diversificación de carteras y el diseño de instrumentos de cobertura y productos derivados; además en el sector bursátil pueden convertirse en el mediano

plazo, en un instrumento para incrementar la profundidad del mercado de valores, sin olvidar que hay actividades que pueden llevarse a cabo eficientemente y rentablemente en escalas muy reducidas de operación.

Las SINCAS constituyen a través del cual se pueden financiar la transformación industrial asociada con los nuevos patrones de competencia y buscar mayores niveles de especialización, para favorecer la modernización tecnológica de las empresas. La dimensión de los mercados ampliados, implicaran necesariamente la búsqueda de sindicación de las inversiones, ya sea con otras SINCAS, con inversionistas nacionales y del exterior, así como la búsqueda de fórmulas imaginativas para el apoyo de iniciativas de inversión.

Las SINCAS son una respuesta a la dificultad estructural del mercado financiero tradicional para enfrentarse al riesgo. Esta imperfección es muy notable en el mercado financiero bancario, que discrimina a las empresas no por su rentabilidad y crecimientos potenciales, sino por su solvencia actual y su capacidad de pago.

Cabe señalar que las SINCAS mexicanas, encuentran su simil más cercano en los Fondos de Inversión (Venture Capital) que operan en otros países.

Al igual que en estos fondos, en la SINCA, el problema de la toma de riesgos es resultado a través de su participación en el capital de varias empresas, lo que le permite derivar de un rendimiento de la inversión potencialmente muy superior a la tasa de interés vigente, a través de la selección y diversificación del portafolio de las empresas promovidas. Es decir, las SINCAS a través de la diversificación, permiten incrementar las utilidades y disminuir los riesgos.

PROCESO GENERAL DE OPERACIÓN.

a.- Características Generales de las SINCAS.

La ley de Sociedades de Inversión reconoce tres tipos de sociedades (Art. 4)

Las Sociedades de Inversiones Comunes, cuyas operaciones se realizan con valores y documentos de renta variable y de renta fija.

Las sociedades de Inversión de Instrumentos de Deuda, que operan exclusivamente con valores y documentos de ese tipo y cuya utilidad o pérdida neta se asigna diariamente entre los accionistas.

Las Sociedades de Inversión de Capitales, que habrán de operar con valores y documentos emitidos por empresas que requieren recursos de largo plazo y cuyas actividades estén relacionados preferentemente con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Las Sociedades de Inversión constituyen uno de los mas importantes instrumentos legales para propiciar la participación de los pequeños inversionistas en el mercado de valores.

Los rasgos sobresalientes de las sociedades de Inversión se encuentran en la combinación de: aportaciones en efectivo procedentes de sus accionista, con la adquisición de valores de inversión, evitando asumir el control de las empresas; la distribución de los riesgos provenientes de sus inversiones; y, la administración profesional y especializada de los valores que componen sus activos.

Las Sociedades de Inversión de Capitales son Sociedades Anónimas de Capital Variable que tienen como finalidad fomentar la creación y promoción de empresas,

cuyas actividades se relacionen preferentemente con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La constitución de Sociedades de Inversión de Capitales permitirá:

Apoyar la promoción industrial y desarrollo económico, mediante la creación de riqueza y empleo y la distribución del ingreso.

Financiar proyectos que respondan a la vocación regional o de interés particular para cada una de las Sociedades.

Canalizar el ahorro disponible de cada entidad o sector, hacia el capital productivo en beneficio propio.

Apoyar el saneamiento administrativo y financiero de las empresas.

Generar economías de escala en la región o sector.

Brindar oportunidades de participación activa a inversionistas y empresarios, tanto en el capital de las empresas como en la promoción de negocios.

Capacitar en la gestión empresarial, financiera y administrativa al personal de las empresas promovidas.

Coadyuvar con los propósitos de desconcentración del capital.

Las SINCAS aglutinan aportaciones a los inversionistas privados y/o institucionales, los cuales forman una empresa dedicada a invertir en el capital social de otras empresas. Esto es, las SINCAS son empresas que crean y fortalecen la suma de recursos y experiencias de los socios de las SINCAS, dan valor agregado a sus participaciones en otros negocios. Es por eso que las SINCAS son el instrumento que provee de una herramienta financiera alternativa a los promotores de empresas.

La SINCA, con dos series de acciones. Las aportaciones en efectivo, procedentes de los socios fundadores, quedan integrados con la serie " A", que representa el 10 % del total y corresponde al capital fijo mínimo sin derecho a retiro; estos mismos socios fundadores u otros inversionistas privados y/o institucionales aportaran la serie " B ", correspondiente al capital variable y que representa el 90 % del capital total.

ÓRGANOS COLEGIADOS.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS: Es el órgano supremo de la sociedad.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN : Es el Órgano encargado de la Administración, así como del manejo y dirección de la SINCA, que deberá contar por lo menos con cinco miembros.

COMITÉ DE INVERSIÓN : Se encarga de localizar, estudiar y evaluar la viabilidad de proyectos de inversión, así como de someterlos al Consejo de Administración de la SINCA. Puede estar integrado por los socios o propietarios de las acciones de la capital fijo o por terceros.

COMITÉ DE VALUACIÓN : Es el órgano que determina el precio de las acciones de la Sociedad de Inversión, pudiendo ser superior al valore de libros. Este Comité deberá estar integrado por personas físicas o morales independientes de la SINCA.

SOCIEDAD OPERADORA.

Las SINCAS , como todas las sociedades de inversión requieren de una Sociedad Operadora o Administradora que es la empresa de servios encargada de proporcionar lo siguiente (Art. 28 L.S.I.) :

Administración de la SINCA.

Distribución y promoción de las acciones de la SINCA.

Cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Cumplimiento de los requerimientos de información para con la comisión Nacional Bancaria y de Valores (C.N.B.V.).

EMPRESAS PROMOVIDAS

Se consideran empresas promovidas a las Sociedades Mexicanas que celebren contratos de promoción con una o varias Sociedades de Inversión de Capitales, siempre que tengan inversión mexicana y que sus actividades estén relacionadas con la creación de empleos, impulso a la tecnología, estímulo de proyectos industriales y turísticos o cualquier otra que contribuya al desarrollo económico y social del país (Art. 23 Párrafo II L.S.I.).

El objetivo fundamental de la SINCA es el de invertir capital de riesgo en empresas promovidas. La SINCA puede provisionalmente y por excepción, sin perder el espíritu de diversificación de riesgo, invertir hasta el 100 % de su capital adquiriendo hasta el 100 % de la empresa promovida (Art. 23 Párrafo II L.S.I.).

SUSCRIPCIONES Y COLOCACIÓN DE ACCIONES.

Las acciones de una SINCA se pueden colocar mediante oferta pública o privada, en función de si se realiza la operación en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores o entre particulares.

RÉGIMEN FISCAL

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Las SINCAS, como sociedades mercantiles (Personas Morales), son sujetas del Impuesto sobre la Renta dentro del régimen general aplicable a las personas morales, esto es, deberán acumular sus ingresos y deducir sus egresos dentro del ejercicio en que los realicen, asimismo servirán de base para la determinación de los pagos provisionales correspondientes.

Cuadro 6.1
Cuadro Matriz Comparativo de
Diversas Tipos de Organizaciones Empresariales.

		A	B	C	D	E
	Concepto	ORDEM's	Unión de Crédito	Empresa Integradora	Sociedad Cooperativa	Asociación Empresarial
1	Constitución legal	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima con capital variable	Sociedad Anónima	Su constitución puede ser de Cooperativas de Consumo y de Producción	Su constitución se establece por una asociación de carácter
2	Autorización Gubernamental	No aplicable	Comisión Nacional Bancana y de Valores	Obtener registro en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)	No aplicable.	Ley de Camaras Empresariales
3	Capital mínimo requerido	Lo requerido por la ley General de Sociedades Mercantiles (\$ 50 0 mil pesos según artículo 89 II de la ley L G S M).	\$ 2,405,000.00 totalmente pagado	Lo requerido por la ley General de Sociedades Mercantiles	No existe	No existe
4	Designación del consejo directivo	Seleccionado por el comité de la organización	Seleccionado por el consejo de administración	Seleccionado por el consejo de administración	Seleccionado por el consejo de administración	Designado por la asamblea general de asociados
5	Reservas de capital	Separar de las utilidades el 5 % para la reserva legal	Separar de las utilidades el 10 % para su reserva de capital	Separar de las utilidades el 5 % para la reserva legal	Esta constituida por dos clases la ordinana la cual se separara de las utilidades entre el 10 y 20 por ciento y la de Previsión Social 2 al millar sobre los ingresos	No existe disposición específica
6	Acta constitutiva	Apegarse a lo establecido por la ley Gral de Soc Merc	El acta constitutiva y las modificaciones a la misma deberán ser aprobadas por la Comisión Nacional Bancana y de Valores	Apegarse a lo establecido por la ley Gral de Soc Merc	Apegarse a lo establecido en la ley Gral de Sociedades Cooperativas	Apegarse lo establecido por el Código Civil

7	Actividades	Las acordadas por los estatutos de la sociedad y que cumplan con el objeto social, principalmente enfocado a dar acceso de respaldo empresarial en cuanto información, capacitación asistencia técnica, financiamiento, soporte tecnológico entre otros	Intermediación financiera, comercializar los productos de sus socios, compra - venta de insumos, materias primas, mercancías y diversos artículos, recibir de sus socios depósitos de ahorro, practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y crédito, estudios de proyectos de inversión proyectos	Asistencia técnica, la promoción y comercialización de productos, aspectos de subcontratación para integrar cadenas productivas, financiamiento para apoyo de capital a sus participantes	En el caso de las cooperativas de consumo cuando sus miembros se agrupan para obtener bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales En el caso de las cooperativas de producción sus miembros se agrupan para convertirse en asociados de la organización y se comprometen a prestar sus servicios en la empresa explotada	Representar los intereses de los asociados, fomentando sus actividades, servir como órgano de consulta al poder público, capacitación empresarial y órgano auxiliar del gobierno para trámites oficiales
8	Régimen Fiscal .	Régimen Fiscal aplicable a personas morales con actividades empresariales	Régimen general de contribuyentes de intermedios financieros	Régimen simplificado de contribuyentes	Régimen especial de subsidio de impuesto sobre la renta	Régimen general aplicable a personas morales con actividades no empresariales

Diferencias Comparativas:**ORDEM's v.s. Uniones de Crédito**

Referencia A-2: La ORDEM es un organismo no regulado por Institución Gubernamental. La Unión de Crédito esta vigilada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Referencia A-3: La ORDEM se constituye con un capital mínimo circunscrito a lo establecido por la ley general de Sociedades Mercantiles. En la Unión de Crédito es necesario contar con un mínimo de capital de \$ 2,405,000.00.

Referencia A-5: La ORDEM esta obligada a integrar sus reservas de capital con el 5 por ciento sobre la utilidad neta. En el caso de la Unión de Crédito es necesario separar 10 por ciento de las utilidades.

Referencia A-6: La ORDEM para estructurar sus estatutos se reglamentan con lo establecido por la Ley General de Sociedades Mercantiles. En la Unión de Crédito la Comisión Bancaria y de Valores deberá aprobar los estatutos y sus posibles modificaciones.

Referencia A-7: Las actividades de la ORDEM se enfocan al respaldo empresarial, capacitación, asistencia técnica, financiamiento, soporte tecnológico entre otros. En el caso de la Unión de Crédito funge como intermediario financiero, comercializador de productos, materias primas, mercancías y diversos artículos; además de recibir depósitos de ahorro de sus socios y practicar operaciones de descuento, préstamos y créditos y la elaboración de estudios y proyectos de inversión.

ORDEM's v.s. Empresa Integradora.

Referencia A-2: La empresa integradora debe tener un registro oficial expedido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a diferencia de la ORDEM la cual no necesita ningún registro especial.

Referencia A-6: La empresa Integradora deberá considerar para elaborar sus estatutos la reglamentación específica establecida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial así como sus posibles modificaciones. En el caso de la ORDEM esta situación únicamente debe apearse a lo establecido por la ley General de sociedades Mercantiles.

Referencia A-8: La empresa integradora para efectos fiscales pueden adoptar el Régimen Simplificado de las Personas Morales previsto por la ley del Impuesto sobre la Renta. En el caso de la ORDEM su régimen fiscal es el régimen general de contribuyentes.

ORDEM's v.s. Sociedad Cooperativa.

Referencia A-1: Se rigen ambos tipos de organización por diferentes marcos jurídicos.

Referencia A-3: En el caso de las Sociedades Cooperativas no existe un capital mínimo establecido. La ORDEM el capital mínimo de constitución es de \$ 50,000.00.

Referencia A-5: Las reservas de capital para cada tipo de organización es distinto ya que el caso de la ORDEM establece la legislación aplicable crear una reserva legal separando de las utilidades como mínimo el 5 por ciento y en el caso la Sociedades Cooperativas se establece dos tipos de reservas la ordinaria la cual se crea con el 10 al 20 por ciento de la utilidades y la de previsión social con el 2 al millar de los ingresos.

Referencia A-7: Las sociedades cooperativas su actividad pueden enfocarse a dos funciones: la de consumo y la de producción. En el caso de la ORDEM su actividad es empresarial.

Referencia A-8: La sociedad cooperativa esta reglamentada por la ley de Impuesto sobre la Renta en un régimen especial. El caso de la ORDEM no tiene regimen especial.

ORDEM v.s. Asociación Empresarial.

Referencia A-1: La Asociación empresarial se constituye bajo el régimen del Código Civil. El caso de la ORDEM el régimen se basa en un esquema mercantil.

Referencia A-2: Las asociaciones empresariales deben regirse por lo establecido por la Ley de Cámaras Empresariales. En el caso de la ORDEM no existe una disposición especial.

Referencia A-3: En el caso de la Asociación Empresarial no existe un capital mínimo establecido. La ORDEM si debe establecer un capital mínimo.

Referencia A-5: En el caso de las Asociaciones Empresariales no se establece crear reservas de capital por se una Asociación Civil. La ORDEM esta obligada a crear sus reservas de capital.

Referencia A-6: El régimen constitutivo de ambas entidades empresariales es distinto ya que una se rige por el marco jurídico civil y la otra es mercantil.

Referencia A-7: Las actividades de las Asociaciones Empresariales son fundamentalmente de representación y asesoramiento en sus actividades a los empresarios. La ORDEM es una organización de empresarios cuyos fines persiguen

principalmente la asociación con fines de apoyo de administración, tecnológico, financiero y de asistencia técnica entre otros.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La micro, pequeña y mediana empresa es la que ha resentido con mayor gravedad los efectos negativos de la crisis, agravándoles viejas deficiencias y generándoles nuevos problemas como son : disminución del mercado interno, escasez y alto costo del dinero, obsolescencia tecnológica y comercializadora, carteras vencidas, deficiente cultura empresarial, poca capacidad de negociación, falta de competitividad internacional, etc. Sin embargo, así como presentan problemas también tienen grandes recursos y oportunidades que se deben aprovechar, basados en sus ventajas competitivas como son: cantidad, calidad y habilidad de su mano de obra, adaptabilidad a los cambios de la demanda, amplia cobertura sectorial y territorial, disponibilidad de tecnología nacional, escala accesible de requerimientos financieros y administrativos para la mayoría de los empresarios mexicanos, etc.

La democratización de nuestra economía exige hacer competitiva a la micro, pequeña y mediana empresa, esto no sólo porque representa el 99.8 por ciento de los establecimientos, el 78.4 por ciento del empleo y el 61.1 por ciento del ingreso, sino porque es el origen de la clase empresarial mexicana y su tecnología, la mayor generadora de empleo y bienestar por peso invertido, y la única presente en todas las actividades y rincones del territorio nacional.

La globalización es fundamentalmente, un hecho cultural con repercusiones económicas, políticas y sociales, debe ser vista como una oportunidad para lograr un desarrollo sustentable, en la medida en que se afirme nuestra identidad cultural y

soberanía política, así como la permanente atención a los graves problemas sociales que genera la pobreza extrema en naciones subdesarrolladas como la nuestra. La estructura organizacional de un negocio centralizado en un entorno de globalización debe tomar en cuenta la centralización de la autoridad, designación de líderes estratégicos, procedimientos administrativos coherentes con las estrategias globales y cultura entendiéndose que un negocio debe tener una identidad global. Durante mucho tiempo la internacionalización fue considerada una estrategia de desarrollo reservada a las empresas de mayores dimensiones; ahora se ha convertido en una realidad ineludible para las pequeñas y medianas empresas.

La pequeña y mediana empresa es parte integral de la economía privada que, por limitadas barreras de entrada a los mercados en que opera, está inserto en un entorno altamente competitivo. En vista de la fragilidad del entorno en que opera, la existencia o inexistencia de estructuras sólidas tiene un efecto desproporcionado sobre este segmento del empresario privado.

Este tamaño de empresas participa como comprador de bienes y servicios en diversos mercados altamente desagregados, como por ejemplo el mercado laboral, de servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros, insumos y servicios públicos. Estos bienes y servicios se combinan con una tecnología de producción y se convierten en productos que son vendidos en otros mercados. Por ende, la rentabilidad y supervivencia de estas empresas se ve afectada directamente por las transacciones que se realizan en cada uno de estos mercados desagregados mismos que son

directamente influidos por las políticas y regulaciones impuestas por el Estado y que afectan la eficiencia de operación de estos mercados.

Aunque es fácil determinar si una empresa en particular es "micro" o "pequeña" con base en un análisis financiero medianamente intenso y bajo definiciones más o menos convencionales, resulta más difícil, distinguirlas en un contexto de investigación masiva, en un mercado caracterizado por la informalidad, escasa información financiera particular y alta tendencia a subvaluar las ventas.

Las pequeñas y medianas empresas, tomadas como sector, constituyen un "coloso desconocido" en sus dimensiones económicas y sociales en donde no se cuenta con documentación empírica que fundamente un conjunto de políticas de apoyo es más fácil hacer congruente las acciones de apoyo una vez documentadas las características estáticas y dinámicas del sector con la realidad sobre la que se quiere incidir.

El crecimiento acelerado del sector de la micro, pequeña y mediana empresa, debe evaluarse dentro del contexto del entorno macroeconómico y del contexto legal, regulatorio e institucional. Es evidente que este crecimiento del sector ha sido más acelerado durante periodos de inestabilidad macroeconómicos y de cambios drásticos en las estructuras de la economía nacional. Aunque es de esperarse que un número importante de microempresarios de subsistencia que operan en la marginalidad, será reabsorbido en los mercados laborales de economía formal una vez restablecida la estabilidad y el crecimiento económico.

Aunque es fácil determinar si una empresa en particular es "micro" o "pequeña" con base en un análisis financiero medianamente intenso y bajo definiciones más o menos convencionales, resulta más difícil, distinguirlas en un contexto de investigación masiva, en un mercado caracterizado por la informalidad, escasa información financiera particular y alta tendencia a subvaluar las ventas.

La desregulación es un instrumento esencial de la política industrial de nuestro país para aprovechar, en su plenitud, el potencial de competitividad y de generación de empleo que ofrecen la micro, pequeña y mediana empresa. Se debe aspirar a crear un marco regulatorio que genere mayores beneficios que los costo de su aplicación, un marco regulatorio que no reste competitividad a las empresas.

En la globalización hay elementos que ayudan a la micro, pequeña y mediana empresa a competir mejor en el mercado internacional para lo cual nuestra industria manufacturera requiere ser rencauzada hacia un nuevo ciclo de crecimiento acelerado y sostenido, realmente modernizador, superando la desarticulación interna y desigualdades en el desarrollo de la planta productiva, que no fueron superadas acentuadas por la estrategia neoliberal.

La banca de desarrollo es un instrumento clave de la política económica para poder materializar en el escenario microeconómico los avances logrados en el entorno macroeconómico. Sin embargo queda mucho por hacer con el fin de superar las brechas financieras, tecnológicas, de gestión empresarial y de otro índole, que entre otros vacíos subyacen en los mercados domésticos y que de un modo u otro enfrentan las micro, pequeña y medianas empresas.

Finalmente el esquema planteado en este proyecto cumplió con los objetivos señalados en esta investigación para establecer un diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa que permitió mostrar que mediante esquemas de asociación se pueden diseñar estrategias para elevar la competitividad de las empresas en su diversos giros de operación.



GLOSARIO

GLOSARIO.

A

Activo Circulante.- Activos que se convertirán en efectivo o que se consumirán dentro de un año fiscal en curso o en el ciclo normal de operaciones.

Activo Fijo.- Activo tangible o intangible que tiene una duración mayor de un año, el cual se emplea en la operación rutinaria de la empresa con el fin de obtener ingresos.

Activo Diferido.- Inversiones efectuadas por los dueños de una empresa que representan activos sin sustancia física que derivan su valor de derechos de propiedad conferidos.

Administración Financiera.- Fase de la administración general, mediante la cual se recopilan datos significativo, analizan, planean, controlan y evalúan, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la empresa.

Asistencia Técnica.- Estrategia y métodos empleados en una empresa a fin de elevar su productividad.

B

Banca de Desarrollo.- Organismo financiero creado por el Gobierno Federal para apoyo y desarrollo de sectores estratégicos de nuestra economía.

C

Cadenas Productivas.- Proceso de formalización de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para establecer esquemas asociativos que incorporan elementos substanciales que modifican la relación cliente-proveedor, particularmente de índole financiero y asistencia técnica.

Capital de Trabajo.- Diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo de una empresa.

Capital Contable.- Es la inversión de los accionistas o socios de una entidad y consiste normalmente en las aportaciones, más las utilidades retenidas o menos las pérdidas acumuladas, más otros tipo de superávit, en su caso.

Cultura.- Conjunto de estructuras sociales, religiosas, de manifestaciones intelectuales, artísticas, etc., que caracteriza a una sociedad o una época

D

Desarrollo Tecnológico.- Desarrollo de un conjunto de conocimientos propios de un oficio o arte industrial.

E

Empresas Integradoras.- Es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana.

G

Globalización de la Economía.- Expansión del comercio, las operaciones transnacionales de las empresas, la integración de las plazas financieras en megamercado de alcance planetario, y el espectacular desarrollo de la información han estrechado los vínculos entre los países creando manifestaciones de globalización en el comercio internacional.

I

Ideológico.- Relativo a ideología que significa conjunto de ideas que caracterizan a una escuela o a un autor.

Impuesto Inflacionario.- Gravamen creado por el Estado que propicia aumento en la cantidad de valores adquisitivos (moneda o créditos bancarios) en circulación, no correspondientes a las exigencias del mercado.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).- Es un impuesto indirecto que a partir del primero de enero de 1980, fecha de inicio de su vigencia, sustituye al Impuesto sobre Ingresos Mercantiles y a otros Impuestos Indirectos.

Impuesto Sobre la Renta.- Impuesto creado por el Estado el cual establece la gravación de ingresos provenientes del capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Impuesto al Activo.- Impuesto que entro en vigor el primero de enero de 1989, se estableció con el objeto de aumentar la recaudación de impuestos ya que muchas empresas declaraban pérdidas para efectos del Impuesto sobre la Renta, es un

impuesto complementario a esta ley. La tasa que se aplica es el 2 por ciento sobre el valor de los activos.

Inflación.- Alza general sostenida dispareja de precios que distorsiona la estructura de los precios relativos frenando la inversión directa necesaria para mantener el crecimiento y la creación de empleos.

M

Macroentorno Empresarial.- Marco en donde se desarrolla la actividad empresarial considerando todos los campos que tienen relación con la dirección de los negocios y la administración de las empresas.

Marketing.- Política estratégica relativa al desarrollo, producción y venta de bienes y servicios.

Mediana Industria.- Criterio establecida por el Gobierno Federal a través de SECOFI para señalar un rango de mediana empresa la cual se establece que debe tener contratados empleados entre 101 y 250 máximo y no exceder en ventas anuales el equivalente a 2,010 salarios mínimos.

Micro Industria.- Criterio establecida por el Gobierno Federal a través de SECOFI para señalar un rango de micro empresa la cual se establece que debe tener un máximo de 15 empleados y no exceder en ventas anuales el equivalente a 110 salarios mínimos.

O

Organización Mundial del Comercio (OMC).- Organismo creado el 1 de enero de 1995 con sede en Ginebra Suiza, creado por las negociaciones de la Ronda de Uruguay el cual agrupa 134 países con el objeto de fungir como Foro de negociación comercial.

P

Paradigma.- Ejemplo que sirve de norma o modelo.

Pasivo de Corto Plazo.- Pasivos o deudas que vencen dentro del periodo fiscal o en el ciclo operativo normal.

Pasivo de Largo Plazo.- Pasivos o deudas que serán pagados en un periodo que se extienda a más de un año.

Pequeña Industria.- Criterio establecida por el Gobierno Federal a través de SECOFI para señalar un rango de pequeña empresa la cual se establece que debe tener contratados empleados entre 16 y 100 máximo y no exceder en ventas anuales el equivalente a 1,115 salarios mínimos.

Planeación Financiera.- Conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticas, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Política Comercial Ultraneoliberal.- Política extremista de comercialización bajo las bases de la teoría económica neoliberalista.

Precio LAB.- Término establecido en las prácticas de comercio internacional que significa que el precio pactado del bien solo incluye el precio de planta quedando marginado los gastos por fletes y acarreos o algún otro concepto.

Proceso de Reingeniería.- Simplificación de los procesos que requiere la incorporación de ideas innovadoras en conjunto con la incorporación de tecnología (administrativa y/o técnica).

Productividad.- Mejora o aumento del rendimiento en la producción agrícola o industrial. Producto de una unidad de factor de producción por unidad de tiempo.

Programas Neoliberales.- Doctrina económica que intenta renovar el liberalismo, restaurando el juego de fuerzas económicas, la iniciativa privada y el interés personal por medio de una acción y legislación justas por parte del Estado.

R

Razones Financieras.- Método consistente en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existe al comparar geométricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada susceptibles de ser leídas en dinero.

Regresión Lineal.- Modelo matemático para estimar el efecto de una variable sobre otra.

Reestructuración de Pasivos.- Modificación de la estructura de las obligaciones contraídas por una empresa para obtener condiciones favorables que le permitan su cumplimiento.

S

Sistema Tributario.- Variables que intervienen en la conformación de la recaudación de impuestos y contribuciones del Estado.

Sistema Financiero.- Conjunto de organismos e instituciones que actúan como reguladoras, supervisoras y controladoras del sistema crediticio en general.

Sociológico.- Relativo a sociología ciencia que trata de las condiciones de existencia y desenvolvimiento de las sociedades humanas.

T

Transeccional Descriptivo.- Método de investigación que tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables.

Tratado de Libre Comercio de America del Norte (TLCAN).- Es un tratado que establece la eliminación de aranceles aduaneros para el comercio de bienes originario de la región entre México, Estados Unidos y Canadá.

V

Valor Agregado.- Aspectos que se consideran fundamentales (tecnología, asistencia técnica, cultura empresarial, productividad, calidad, etc.) para una empresa que le permitan generar mejor calidad en su actividad y pueda ser mas competitiva.



BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Rommel, Ensayos sobre Banca de Fomento y Financiación del Desarrollo en América Latina y el Caribe, 1a edición, Edit. Nafin, Mex. 1992.
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo, El Papel de la Banca de Fomento en el Contexto de la Liberalización Financiera, El Caso de México, 1a edición, Edit. Nafin. Mex. 1992.
- Aguirre O., El Manual del Financiero, 1a edición, Edit. EFE. Méx. 1992.
- Asociación de Banqueros de México, Anuario Financiero de la Banca en México - Ejercicio 1996, Vol LVI. Edit. Wallace Editores, Méx. 1997.
- Barandiaran R., Diccionario de Términos Financieros, 2a edición, Edit. Trillas, Méx. 1990.
- Basagoña E., Temas de Administración Financiera, 5a edición, Edit. Trillas, Méx. 1990.-
- Block S., Fundamentos de Administración Financiera, 3a edición, Edit. Continental, Méx. 1987.
- Brealey R., Principios de Finanzas Corporativas, 2a Edición, Edit. McGraw Hill, España 1988.
- Espinosa V. Oscar, El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, una Visión Moderna, 1a Edición, Edit. Fondo de Cultura Económica, Méx. 1994.
- Ferrer Aldo, Historia de la Globalización, 1a edición, Edit. Fondo de Cultura Económica, Méx. 1996.

Grabinsky S. La Empresa Familiar, 2a edición, Edit. Del Verbo Emprender, s.a. Mex. 1992.

Gitman L., Fundamentos de Administración Financiera, 3a edición, Edit. Harla, Méx. 1993.

Greisner L. Evolución y Revolución Conforme Crecen las Organizaciones, fascículo 25, Mex. 1975.

Hernández S. Carlos, Metodología de la Investigación, 1a edición, Edit. McGraw Hill, Colombia, 1991.

Holguín Q. Fernando, Estadística Descriptiva Aplicada a las Ciencias Sociales, 1a edición, Edit. UNAM, Méx. 1984.

Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, A.C., Fuentes de Financiamiento, 1a edición, Edit. Nafin, Mex. 1992.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 1a edición, Edit Nafin, Mex. 1993.

Johnson R.W. Administración Financiera, 4a edición, Edit. Continental, Méx. 1989.

Kepner Charles y Tregoe B. El Nuevo Directivo Racional, 1a edición, Edit. McGraw Hill, Méx. 1994.

Kotler P. Dirección de Mercadotecnia Analisis, Planeación y Control, 3a edición, Edit. Diana, Mex. 1970.

Lessem Ronnie. Gestión de la Cultura Corporativa, 1a edición., Edit. Diaz De Santos, Madrid España, 1992.

- Lopez Rosado D., Problemas Económicos de México, 6a edición, Edit. UNAM. Mex. 1984.
- Martinez R. Racionalidad, Riesgo y Viabilidad de Microempresa, 1a edición, Argentina 1988.
- Maucher Helmut, El Marketing Desde la Cumbre, 1a edición, Edit. Fondo de Cultura Económica, Méx. 1995.
- Münch Lourdes, Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total, 1a edición, Edit. Trillas, Méx. 1992.
- Nacional Financiera, Guía para la Formulación de Proyectos de Inversión, 1a edición, Méx. 1998.
- Nacional Financiera, Fuentes de Financiamiento, 1a edición, Edit. IMEF. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Méx. 1992.
- Perdomo M., Administración Financiera de Inversiones, 1a edición, Edit. ECASA, Méx. 1993.
- Perdomo M., Análisis e Interpretación de Estados Financieros, 1a edición, Edit. ECASA, Méx. 1994.
- Ramírez S. El Mexicano Psicología de sus Motivaciones, 17a edición, Edit. Grijalvo, Méx. 1993.
- Retchkiman B., Teoría de las Finanzas Públicas, 1a edición, Edit. UNAM. Mex. 1987.
- Robichek A. Investigaciones y Descisiones Financieras y Administrativas, 2a edición, Edit. Limusa, Mex. 1982

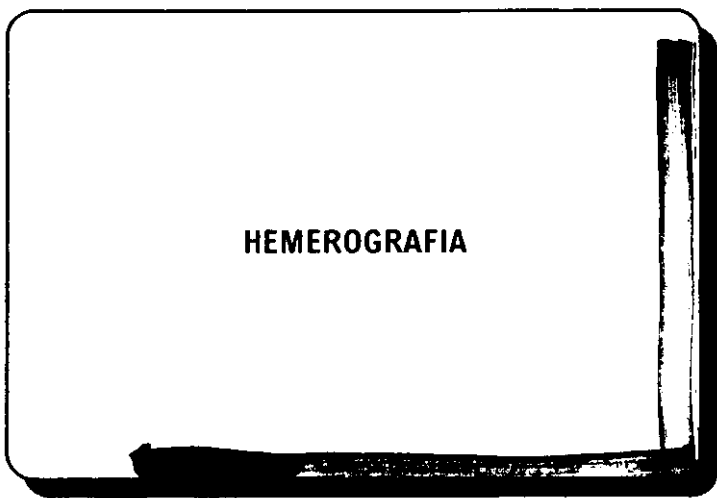
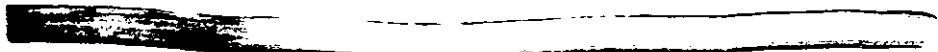
Solis L., La Realidad Económica Mexicana : Retrovisión y Perspectivas. 20a edición,

Edit. Siglo Veintiuno Editores, Méx. 1993.

Weston F., Fundamentos de Administración Financiera, 7a edición, Edit.

Interamericana, Méx. 1987.

Weston F., Finanzas en Administración, 8a edición, Edit. McGraw Hill, Méx. 1988



HEMEROGRAFIA

Bucareli suplemento periodístico del periódico el Universal del 16 de agosto de 1998

Num. 61.

Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993.

Diario Oficial de la Federación del 24 de noviembre de 1995.

EL Financiero artículo periodístico del 19 de enero de 1995 año XIV, Num. 3,836.

El Universal artículo periodístico del 22 de mayo de 1999, año LXXXIII, tomo CCCXXXIV, Num. 29,797.

El Universal artículo periodístico del 5 de noviembre de 1999, año LXXXIII, tomo CCCXXXIII Num. 29,998.

El Universal artículo periodístico del 20 de junio del 2000, año LXXXIV, tomo CCCXXXIV, Num. 30,190.

El Universal artículo periodístico del 3 de septiembre del 2000, año LXXXIV tomo CCCXXXIV, Num. 30,265. ↵

El Universal artículo periodístico del 26 de septiembre del 2000, año LXXXIV, tomo CCCXXXIV, Num. 30,288.

El Universal artículo periodístico del 30 de septiembre del 2000, año LXXXIV, tomo CCCXXXIV, Num. 30,292.

El Universal artículo periodístico del 2 de diciembre del 2000, año LXXXIV, tomo CCCXXXIV, Num. 30,355.

Revista del Mercado de Valores de Nafin., agosto de 1994, año LIV, Num. 8

Revista del Mercado de Valores de Nafin., febrero de 1995, año LV, Num. 2.

Revista del Mercado de Valores de Nafin., julio de 1995, año LV, Num. 7.

Revista del Mercado de Valores de Nafin., febrero de 1997, LVII, Num. 2.

Revista del Mercado de Valores de Nafin., marzo de 1997, LVII, Num. 3.

Revista de Contaduría y Administración Num. 177, abril a junio de 1995.