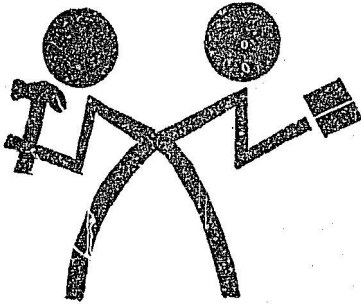


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
" AREA FINANZAS "**
P R E S E N T A N :
CALVILLO AYALA ANA LUISA
GARCIA RODRIGUEZ JOSE RAMON
MALDONADO ARREGUIN FERNANDO
ROBLES ALMAZAN M^a. EUGENIA
ASESOR: LIC. JOSE FERNANDEZ DE CASTRO

México, D. F.

1977

8609



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la Facultad de
Contaduría y Administración

Con gratitud a un maestro y amigo (q.e.d.)
L.A.E. y C.P.T. Arturo Alonso Senior
quien siempre tuvo la mano tendida para
ayudar a quienes tienen ambición de
triunfar. Con respeto a su esposa
e hijos a quienes estimamos en
la misma manera

Con profundo reconocimiento al
C.P.T. José Luis Melendez
por su magnífica labor
como profesionista

Con agradecimiento al
L.A.E. José Fernández de Castro
por habernos guiado en la
realización de este trabajo

Al H. Jurado

I N D I C E

	Página
PROLOGO	1
INTRODUCCION	4
CAPITULO PRIMERO	
ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	9
I. Origen de la producción en peque ña escala	9
II. La realidad mexicana	16
III. Características	19
IV. Criterios para su clasificación	24
V. Importancia	26
CAPITULO SEGUNDO	
DESCRIPCION GENERICA DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	39
I. Generalidades	39
II. Desarrollo económico	41
III. La coordinación interinstitucio- nal de proyectos industriales	54
CAPITULO TERCERO	
ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	62
I. Importancia del estudio	62
II. Estructura de los recursos	65
III. Análisis económico y financiero	69
IV. Análisis de rentabilidad	78
V. Análisis financiero	104

	Página
A. Objetivos principales del análisis	106
B. Método de análisis	115
CAPITULO CUARTO	
LA PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA Y SUS POSIBLES SOLUCIONES	140
I. Recomendaciones	150
II. Importancia de algunas actividades en el financiamiento	181
III. El FOGAIN como instrumento de -- apoyo a la industria mediana y - pequeña	204
CAPITULO QUINTO	
LA FUNCION SOCIAL DEL L.A.E. EN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PAIS	225
I. Generalidades	225
II. Importancia de la administración financiera	228
III. Resumen y conclusiones generales	232
APENDICE A	238
APENDICE B	242
APENDICE C	256
BIBLIOGRAFIA	274

P R O L O G O

La elaboración de este trabajo de investigación, tiene su fundamento en una honda preocupación nacida desde las aulas universitarias, ya que como estudiantes inquietos y -- profesionistas conscientes de los problemas nacionales, llegamos a la conclusión de que siendo parte del mundo cambiante en que vivimos y elementos forjadores y protagonistas del cambio, podríamos contribuir en cierta forma en la solución de problemas de un sector que es muy importante en cuanto a cantidad y que contribuye de gran manera al desarrollo del país, este sector descuidado por nosotros los profesionistas, es la Pequeña y Mediana Industria.

La Pequeña y Mediana Industria ha sido, y es campo propicio para el desarrollo profesional del Licenciado en Administración de Empresas, ya que estos tienen los instrumentos necesarios para hacer que estas industrias progresen con un sentido joven y dinámico, dado que la mayor parte de las mismas viven en un letargo.

El L.A.E., consciente de esta situación, tiene un reto: hacer que estas industrias despierten y se enfrenten a ese cambio desenfrenado que en los últimos años se ha venido agudizando, y que poco a poco las ha ido eliminando.

La pequeña y mediana industria por su cantidad, es fuente de trabajo para el L.A.E., es tierra fecunda para que nuestro conocimiento y esfuerzo fructifiquen en ella, y campo propicio para demostrar que el L.A.E., con deseos de superación, podrá desarrollar y hacer grandes a estas industrias, a la vez que se hace grande con ellas.

La pequeña y mediana industria, no debe ser peldaño sobre el que debemos pisar para llegar a la gran industria, nuestros valores y responsabilidad como profesionales deben estar comprometidos en una lucha constante con el mundo cambiante y con nosotros mismos.

En este campo podemos implantar, innovar, mejorar, - ayudar, enseñar y aprender conjuntamente. La industria mediana y pequeña, por falta de recursos económicos y humanos, o en muchas ocasiones por ignorancia, se ve desvalida, por esto a la pequeña y mediana industria le hacen falta profesionales que sepan aprovechar y maximizar los recursos escasos con los que cuenta; y ésta es la labor del Administrador

y de los demás profesionales, que con visión amplia e integral de la industria, la llevará hacia el éxito. Es por esto que este modesto trabajo trata de dar algunas soluciones a los problemas a los que se enfrenta el industrial, que muchas veces son causas del fracaso de la pequeña y mediana industria.

INTRODUCCION

El crecimiento constante de nuestra economía, aparte de que brinda satisfacción personal del triunfo o de hacer dinero, que proviene del constante crecimiento resultado de una buena administración del sistema privado de una empresa, depende de los constantes nuevos negocios. Aunque hay énfasis de los negocios grandes, de los que siempre oímos hablar, estas nuevas compañías que empiezan día por día, son los pilares de nuestro sistema económico.

Pocos serán a los que se les deba recordar que un negocio es duro, que una lucha de competencia los espera; la mortalidad de los negocios es de un alto índice, obviamente todos los negocios empiezan con esperanzas y ambiciones, pero con escaso conocimiento del mismo (una tercera parte de los negocios nuevos son vendidos o liquidados en el primer año, otro 15 o 20% en el segundo año y el 10% al final del quinto año.

Se dice muchas veces: "El que maneja un pequeño nego

cio no se siente que está compitiendo contra las grandes industrias, pero si, en sistemas y políticas financieros, muchas veces empleados en aquéllas (en sus buenos sistemas), - estas personas reconocen que los negocios pequeños deberían aprender de una compañía grande, y poner en proporción sus sistemas administrativos. Las fallas en seguir estos sistemas lo mismo son para una compañía grande o pequeña". La mayoría de los pequeños negocios son iniciados por un mecánico, un ingeniero o un vendedor, y en muchos casos no hay un administrador que tenga un concepto de finanzas, muy a menudo -- los ejecutivos que ejpíezan desde abajo saben la importancia de buenas herramientas y buenos clientes del negocio; pero no han fijado la herramienta más vital que es el conocimiento de los Principios Financieros. No se piense que este conocimiento no se puede adquirir; pero como en todas las cosas, primero hay que admitir y reconocer la necesidad y después trabajarla.

La experiencia de los negocios nos revela que no puede haber un paro o retroceso, un negocio o sigue adelante en un ritmo continuo o empieza a perder terreno, y finalmente a decaer, no hay términos medios. En muchas ocasiones, es una alusión personal atribuir la falta de éxito en negocios, a poco dinero o el no poder conseguir una inversión de capital

adicional, pero la verdad es otra debido a que son pobres --
trabajadores y malos administradores financieros, lo que ver-
daderamente necesitan es un conocimiento más amplio y expe-
riencia en cómo operar un negocio. Se necesita prestar más-
atención a la organización y a los elementos que hacen una -
empresa en auge. Falta de dinero en estas condiciones es --
más bien un síntoma que una verdadera causa. Debe ser hones-
to consigo mismo. El primer paso a una solución es voltear-
el reflector hacia adentro, ver y analizar sus propias defi-
ciencias.

Es por esto el propósito del presente trabajo, hacer
resaltar esas deficiencias internas y externas que hacen que
los pequeños y medianos industriales no tengan el éxito de--
seado.

Es conocido que los tres pilares de cualquier nego--
cio son:

1. Organización y administración
2. Planta y equipo
3. Capital

Los tres son esenciales para el éxito. Algunas ve--
ces, los dueños, procedentes del taller, tienen una visión -

de los requisitos físicos. Este punto es usualmente bien -- cuidado, muchas ocasiones sobrevigilado. Se presta alguna - atención a la organización y administración, aunque menos de la que se requiere, porque la administración financiera es - un ramo en donde muchos de los negociantes tienen poco entre namiento o conocimiento; con mucha frecuencia se desatienden las consideraciones de planeamiento de capital para la compa ñía.

Cuando pensamos en negocios de administración, debe- mos imaginar el retrato de una escalera. Esta escalera está sostenida en el agua; los comerciantes están en los peldaños; los menos capacitados en niveles bajos, los mejores en medio y los más capacitados, con más experiencia, en los peldaños- de arriba. La marea de la economía está representada por el agua, la cual tiene un sube y baja que corresponde a las va- riaciones en el ciclo económico. Todo el mundo tiene éxito- cuando los tiempos son buenos, el agua está en calma y baja; con el resultado que hasta el primer peldaño está seco, aún- administraciones en el último escalón, por ineficientes que- sean, pueden seguir adelante.

Cuando la economía empieza a bajar y la competencia- es más severa, el agua se pone más rebelde y sube; empieza a

llevarse a esos ineficientes negociantes de los escalones de abajo, si las condiciones continúan la marea puede subir y ahogar a muchos de los administradores de una habilidad media. Aún en esta situación, comerciantes de los peldaños de arriba pueden quedar secos. Han planeado correctamente. Tienen, aparte de otras cosas, haber obtenido un financiamiento cuando fue necesario y cuando estuvo a su alcance. Se mojarán los pies, pero pueden salir avantes. Esperarán a que baje la marea. Verán entonces las ventajas y oportunidades para seguir, y apuntarse nuevas comisiones, y sobre todo prepararse para nuevas presiones económicas.

CAPITULO PRIMERO

ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

I. ORIGEN DE LA PRODUCCION EN PEQUEÑA ESCALA

Puede decirse que la transformación de materias primas en productos de consumo es tan antigua como la humanidad. Desde las eras en que el hombre vivía de la caza y de la pesca y habitaba en cavernas, se inició en las actividades que hoy denominamos manufactureras, las cuales no necesariamente indican producción fabril. En efecto, el hombre de las cavernas utilizaba materias primas como las pieles de animales que mataba y desollaba para cubrirse del frío, o los huesos y madera que afilaba para proveerse de objetos punzocortantes que le auxiliaban en la caza. Posteriormente secó y ahumó sus alimentos para conservarlos por períodos más largos y así tener una reserva de sustento para épocas de escasez.

Todas las operaciones que él realizaba en forma rudimentaria existen hasta la fecha -muchas de ellas evolucionaron-

das y realizadas en condiciones tecnológicas superiores-, como el ahumado, salado y deshidratación de las carnes, pescados y otros elementos; pero el hecho es que desde aquellos remotos tiempos se realizaban operaciones productivas con métodos y resultados muy parecidos a los que hoy día se observan en diversas regiones de la tierra.

Antes de desarrollarse el comercio el hombre y su familia tenían que producir todos los bienes que requerían en su vida cotidiana, básicamente alimentos, vestido y vivienda, pero poco a poco fueron agregando a su patrimonio numerosos y diversos objetos, algunos de los cuales ya tenían finalidades decorativas, a los que ahora se denomina productos de artesanía; es el caso de algunas vasijas, figurillas y collares.

El hombre fue proveyéndose de numerosos utensilios, aperos, instrumentos y otros objetos que él mismo producía, para lo que empleaba materias primas diversas que encontraba en la naturaleza y que "transformaba" de acuerdo con sus necesidades. De las fibras vegetales obtuvo el material básico para su vestimenta y para la fabricación doméstica de cordones, redes y hamacas; de la madera elaboró muebles rudimentarios, arcos, flechas y canoas; más adelante aprendió a fundir los minerales para obtener metales, como el cobre, el --

hierro y el bronce; empleando estos metales en una "transformación secundaria", produjo infinidad de objetos útiles con los metales preciosos que encontró en estado natural en lechos de ríos y otros sitios, inició la producción de artículos de lujo y ornato, tanto para uso personal como para dar realce a los eventos sociales y religiosos de su comunidad, etc.

En fin, la historia es larga y de sobra conocida, pero vale la pena recordar aquí estos hechos pues constituyeron el embrión de la historia, que en un principio fue doméstica, pero que paso a paso, a través de los tiempos, fue dando lugar a las actividades de transformación en mayor escala que desembocaron eventualmente en las grandes y automatizadas empresas de la actualidad.

Ese desenvolvimiento, sin embargo, tuvo lugar sólo en determinadas regiones de la tierra, mientras que en otras se conservaron los métodos de producción en forma verdaderamente notable, llegando así hasta nuestros días. En efecto, en infinidad de comunidades los países subdesarrollados, se llevan a cabo operaciones de producción, como se hacían hace cientos o miles de años.

El sistema de uso familiar suministra sólo una divi-

sión rudimentaria y poca especialización, la cual generalmente está basada en el sexo de los miembros. En las sociedades primitivas, las mujeres muelen el maíz y los hombres fabrican arcos y flechas. En las sociedades afluentes y técnicamente avanzadas, las mujeres fabrican las cortinas de tela que compran y los hombres construyen en talleres domésticos, con componentes comprados, muebles y aparatos musicales de alta fidelidad.

Las artesanías -que constituyeron por otro lado un conglomerado heterogéneo-, son en la mayoría de los casos -- ejemplos vivos y fehacientes de un estatismo asombroso en -- los sistemas de producción.

El sistema artesanal se desarrolló conforme algunos trabajadores se especializaban y adquirían habilidades particulares: hiladores, zapateros, herreros, carpinteros, sastres, orfebres, etc. En muchas culturas las artesanías se volvieron más o menos hereditarias. El sistema artesanal sigue siendo la fuente principal de bienes manufacturados en las economías tradicionales, incluyendo los sectores tradicionales del país recientemente industrializado.

La industria artesanal la podemos definir como la manufactura llevada a cabo por artesanos, que trabajan solos o

con pocos ayudantes o aprendices y sin una división acusada del trabajo. En ella el artesano es figura central. Los artículos se producen, en su mayor parte uno a uno, con variaciones individuales y, con frecuencia, de acuerdo con los requisitos de un cliente particular.

Cuando el trabajo se efectúa en el hogar o cerca de él, principalmente por los miembros de la familia, lo llamaremos trabajo doméstico artesanal. Cuando se verifica en un local de trabajo separado, utilizando operarios asalariados, lo llamaremos taller de trabajo artesanal. Los dos tipos -- convergen uno en el otro, pero conviene distinguirlos. El primero es más característico en las economías tradicionales, y el segundo en las modernas.

Cuando uno medita sobre ello concluye que es realmente extraordinario que hasta nuestros días se conserven sistemas y métodos de producción casi prehistóricos, pues los medios de comunicación que hoy día permiten el contacto inmediato entre los puntos más alejados de la tierra, más aún si se toma en cuenta que con frecuencia coexisten en una misma población las grandes empresas orgullosas de sus modernos -- sistemas de comunicación y fabricación y las pequeñas unidades de producción artesanal con sus métodos arcaicos.

Como se apuntaba en párrafos anteriores, algunas de estas pequeñas unidades de producción han evolucionado dando lugar a talleres y pequeñas fábricas propiamente dichas, que constituyen un estado de transición a la gran fábrica moderna y semiautomática que abastece mercados distantes en numerosos países; ésta podría considerarse como una causa histórica de la existencia de producción en pequeña cuantía en -- los tiempos modernos, en que las economías de escala se hacen cada vez más evidentes en infinidad de actividades, tanto primarias como de transformación y servicios. Pero existen, además, otras causas, de las que cuenta en forma poderosa el aspecto individual y social.

En efecto, acontece que muchas unidades pequeñas --- existen porque sus propietarios desean tener una oportunidad de sobresalir económica y socialmente, y no se conforman con el trabajo de empleados en una gran negociación, aunque ésta ofrezca mayor estabilidad. En otras palabras, se manifiesta en muchos individuos un poderoso sentido de independencia -- que los impele a establecer su propia empresa; muchas veces este sentimiento se hereda de padres a hijos durante generaciones, estando entonces sumamente arraigado.

En otras ocasiones, el sentimiento de trabajo independiente se origina durante la formación escolar del indivi

duo, como acontece con algunos profesionales de ramas como - la ingeniería, quienes al regresar de los centros docentes - lo hacen ya con la idea de establecer, por ejemplo, una pe- queña fábrica. Esto les impone generalmente un sacrificio - en su nivel de ingresos y los obliga a una tarea intensiva - durante varios años, pero no en pocos casos sus esfuerzos se ven coronados por el éxito y esto genera más unidades de pro- ducción pequeñas.

Otras causas de establecimiento o existencia de pe- queñas fábricas y talleres son de índole esencialmente econó- mica. Por ejemplo: cuando el mercado total es reducido aun- que se desee no se puede crear una gran empresa; tampoco en- los casos de mercados distantes, así como por la dispersión- de las fuentes de abastecimiento de materias primas. El es- tablecimiento de grandes fábricas en una localidad determina da también causa la aparición de pequeñas industrias que --- aprovechan algunos subproductos de aquéllas o que, alternati- vamente, las abastecen de materiales, partes o servicios que a una sola empresa, por grande que sea, no le es costeable - producir.

Finalmente, puede haber motivaciones de carácter po- lítico, como cuando los gobiernos deciden llevar a cabo pro-

gramas de apoyo a la pequeña industria de una zona determinada -o del país en su conjunto- con objeto de alcanzar una mayor estabilidad social por medio de la creación de una clase empresarial más fuerte, así como incrementar las oportunidades de empleo mejor remunerado para más amplios contingentes de la población.

II. LA REALIDAD MEXICANA

México, como los demás países en vías de desarrollo, presenta una estructura industrial en la que existe un elevado porcentaje de empresas medianas y pequeñas con respecto al total de establecimientos industriales en el país.

La pequeña y mediana industria tienen su origen en las primeras etapas del desarrollo de la artesanía mexicana, ya que primeramente existió el pequeño taller artesanal familiar, cuya producción principalmente era para autoconsumo.

El gobierno de México desde hace más de un siglo ha realizado numerosos esfuerzos por solucionar los problemas de la pequeña y mediana industria. Estos esfuerzos fueron encaminados hacia la creación de una serie de instituciones y organismos, que desgraciadamente y por varias razones, la

mayoría de ellos no tuvieron el éxito que se esperaba.

El Banco de Avío fue una de las primeras instituciones cuyo objetivo fue ayudar y fomentar las actividades industriales del país y principalmente las industrias medianas y pequeñas. Fue creado en 1830, facultado para otorgar créditos de habilitación y avío, así como préstamos refaccionarios.

En 1860 se creó el Banco de Empleados, en el que una de sus principales finalidades fue proporcionar créditos refaccionarios a industrias de pocos recursos de tamaño mediano y pequeño. En 1861, en el Estado de Jalisco se fundó el Banco Protector a la Industria Fabril, cuyo objetivo fue recibir recursos financieros a crédito para habilitar los talleres y pequeñas empresas.

En nuestro siglo, el Gobierno Federal en el año de 1929, creó el Banco del Trabajo, cuyo objeto principal era conceder créditos a cooperativas de trabajadores que en su mayoría eran empresas de pequeña escala, tiempo después desapareció debido a la inexperiencia y desconocimiento de las necesidades de las cooperativas.

La creación de estas instituciones revela la inquietud

tud de los gobiernos por apoyar y fomentar a uno de los sectores más significativos de la industria en el país, claro es que por esa época no podía hablarse de una delimitación de pequeña y mediana industria, pudiéndose afirmar que en su mayoría la industria existente era de ese tipo. A partir de entonces, este fomento y apoyo se ha reflejado en el incremento que ha tenido este sector en la economía, como lo muestran los diferentes censos efectuados de 1930 a 1965.

En 1930 había alrededor de 46,000 establecimientos de la industria manufacturera de todos tamaños.

De estos 40,000 (86%) eran empresas menores que pequeñas, o sea, muy pequeñas industrias (tortillerías, lavanderías, molinos de nixtamal, etc.) o talleres artesanales -- que ocupaban más de la mitad de los trabajadores industriales. Solamente 5,800 empresas (13% del total) eran pequeñas y medianas, la diferencia de 200 empresas correspondía a industrias grandes.

Veinte años más tarde, en 1950, en la misma rama de transformación o manufacturera existían 53,000 establecimientos, 38,500 (73%) eran pequeñas empresas o talleres, 13,500 (25%) eran pequeñas y medianas empresas. El resto, aproximadamente 1,000 empresas (2%) eran grandes.

A fines de 1960, la planta industrial había crecido a 100,000 establecimientos industriales de la rama de transformación. Unos 42,500 (42.5%) eran industrias menores que pequeñas, 55,900 (59.9%) eran pequeñas y medianas; el resto, unas 1,600 (1.6%) empresas representaban la gran industria.

Cinco años después, en diciembre de 1965, la rama de transformación contaba con 135,000 establecimientos. Unos 56,000 (41.5%) eran pequeños talleres y, en fin, negocios -- que no llegaban a alcanzar la dimensión de pequeña industria, 77,000 (57%) eran pequeñas y medianas empresas, y la gran industria se encontraba representada por alrededor de 2,000 -- (1.5%) empresas.

El fenómeno es bien claro. En su inicio la industria propiamente dicha fue muy raquítica, era más bien artesanía. Después de algunas artesanías se desarrollaron transformándose en pequeñas empresas y parte de éstas se convirtieron en empresas medianas, que a su vez pueden desenvolverse hasta alcanzar los límites de la gran industria.

III. CARACTERISTICAS

Es de la opinión general que las empresas industria-

les cuentan con ventajas muy considerables en comparación -- con las pequeñas y medianas, y que en el terreno de la competencia éstas pueden ser eliminadas por las primeras.

En los países avanzados es complementaria de la gran empresa e insustituible en el complejo industrial; en los - países en vías de desarrollo, la industria mediana y pequeña es parte esencial de su estructura industrial.

Sin embargo, los pequeños y medianos establecimien-- tos se mantienen en una proporción respecto del total de las empresas industriales, pudiendo decirse que casi todos los - países y cualquiera que sea su nivel de desarrollo indus---- trial, hay una coexistencia armónica dentro de las grandes - empresas y los pequeños y medianos establecimientos indus--- triales.

Antes de mencionar las características comunes de la pequeña y mediana industria, se debe hacer notar el hecho de que para agruparlas de acuerdo al tamaño o magnitud a que -- pertenecen conforme a las condiciones que le corresponda, hace falta una medida de comparación, es decir, se plantea el problema de que no existe hoy una caracterización precisa y universalmente aceptada del término compuesto industria me--- diana y pequeña. Si tratáramos de definir a estas empresas-

por el número de trabajadores, una empresa textil de seguro-ocuparía un mayor número de obreros que una empresa empa-cara con un alto grado de mecanización; si se definen en aten-ción al capital invertido por las empresas, el significado -de la industria mediana en la siderurgia, sería distinto si-se compara con la rama de alimento ocupándose más capital en la primera, donde se requieren grandes cantidades de capital para la compra de maquinaria y equipo que en la industria --alimenticia. Así como también, al considerar dos fábricas, -cada una con 25 empleados, de las que una utiliza métodos ma-nuales con poco capital y pequeña producción y la otra cuen-ta con maquinaria altamente automatizada, elevado capital y-gran producción.

Por lo tanto, conviene recalcar desde un principio -que no puede haber un camino óptimo o único y correcto para-la clasificación de las unidades industriales. Cada una de-las formas de clasificarla, son apropiadas para diferentes -fines, ocasiones y lugares.

Además, se debe considerar que estos conceptos de pe-queña y mediana industria varían de país a país de acuerdo a-las condiciones y grado de desarrollo en que se encuentre ca-da uno de estos, pues por lo que se entiende por mediana em-prasa en un país subdesarrollado o en proceso de desarrollo,

en cambio, en un país altamente desarrollado, este tipo de empresa se consideraría dentro del grupo de pequeñas empresas y viceversa.

Intentar la separación de la industria pequeña de la grande, es como tratar de separar el agua fría de la caliente, mucho depende del objetivo. El agua que se considera caliente para lavarse las manos, es fría para la operación de una turbina. Así, en la industria cualquier línea divisoria será imprecisa o arbitraria.

Así, entre la industria mediana y pequeña encontramos grandes diferencias en relación a mercados, procesos, producción, localización, recursos financieros, etc. Por esto es arriesgado generalizar, pero podemos encontrar ciertas características que nos permitan identificarlas de las grandes empresas industriales, como son:

- a) Su producción se dirige a mercados limitados, o bien, a pequeños números de clientes en mercados mayores, con frecuencia llenan necesidades meramente locales o regionales, aunque cada vez es mayor el deseo de los empresarios de extenderse y aún de exportar. Por ejemplo, en 1963 un 20% de las empresas exportaban sus productos o tenían po

sibilidades de hacerlo próximamente, y más del --
50% se orientaba exclusivamente a mercados regio-
nales.

- b) Su tamaño corresponde a un plan de producción li-
mitado y a la capacidad del empresario para admi-
nistrarla; esto es muy importante porque dentro -
de la pequeña y mediana industria, hay un gran --
desperdicio de capacidad instalada y se afirma --
que de cada cuatro empresas, sólo una trabaja más
de un turno.
- c) Fabrican productos comunes con tendencia a una --
cierta especialización y usan procesos sencillos-
de producción.
- d) Tienen problemas en cuanto a la limitación de sus
recursos financieros y frecuentemente están subca-
pitalizadas, y se ven en dificultades para renova-
ción de equipo, y aún para la compra de materia -
prima y pago de salarios.
- e) Utilizan materias primas locales de fácil acceso,
no siempre conservables, o bien, materiales semi-
terminados.
- f) Individualmente ocupan poco personal, menos de --
cien trabajadores por lo general.

- g) Los gerentes o empresarios colaboran personalmente en el proceso productivo, o lo supervisan directamente o mediante un pequeño número de capataces o supervisores.
- h) Los empresarios llevan a cabo la labor de ventas o la controlan o supervisan directamente.
- i) Sus procedimientos contables son imprecisos en la mayoría de las empresas, desconocen costos, gastos generales, utilidad o pérdida, etc.

A riesgo de exagerar, podemos decir que la pequeña industria se caracteriza por la administración de un solo hombre. El administrador, y quizás unos cuantos ayudantes, manejan producción, financiamiento, compras, personal, ventas, y todos los demás aspectos de un negocio. Esta característica da a la pequeña industria ciertas necesidades especiales en cuanto al tipo de consejo y ayuda que requiere, que no son necesarias en las grandes firmas manufactureras.

IV. CRITERIOS PARA SU CLASIFICACION

Como mencionamos anteriormente, no se ha llegado a uniformar hoy en día estos conceptos de pequeña y mediana industria, y con razón diríamos, ya que no se pueden seguir --

los mismos criterios en diferentes ramas industriales, debido a que son distintas las características y tendencias en cuanto al tamaño de la planta en cada actividad industrial, presentándose pues en forma heterogénea la estructura de la industria pequeña y mediana.

No existe en todos los países una definición uniforme de la pequeña y mediana industria, así como en sus censos o en sus programas de asistencia. El criterio usado por casi toda América Latina para definir a la pequeña y mediana industria, ha sido el número de personas empleadas en los negocios, su capital, y algunas veces sus ventas netas.

La variedad de los criterios empleados para definir estas empresas depende en parte de las condiciones generales del país y del tipo de programas adoptados. Debido a esto, las industrias consideradas pequeñas de los países altamente desarrollados con pequeños mercados potenciales, podrían ser incluidas dentro de la mediana y aún dentro de las grandes industrias de los países en vías de desarrollo o subdesarrollados. En los Estados Unidos, por ejemplo, una empresa es considerada pequeña si emplea menos de doscientos cincuenta personas. En Japón, donde este sector ha recibido especial atención, una pequeña industria es definida como tal si emplea menos de trescientas personas y si tiene un capital al-

menos de \$ 28,000.00. En contraste, en Trinidad y Tobago, - un país con muy poca población, una empresa con 25 o más empleados es considerada como empresa grande.

Tratando de concluir los esfuerzos por definir a estas empresas, daremos la definición que utiliza el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña en México, quien considera que pertenecen a esta escala de empresas, aquellas cuyo capital contable no sea menor de \$ 25,000.00 - ni mayor de \$ 250,000.00, con excepción de que cuando se trate de empresas ubicadas en las zonas urbanizadas del país deben tener un capital contable no menor de \$ 300,000.00.

Para fines de este estudio consideraremos como válida la postura adoptada por la Nacional Financiera, S. A., - quien sustenta el fideicomiso del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, ya que en el contexto de la realidad mexicana ha sido la más aceptada.

V. IMPORTANCIA

Considerando la significación que la pequeña y mediana empresa tiene en el desarrollo del país en la generación de empleos, en la formación de trabajadores calificados y en la descentralización industrial, el Gobierno Federal ha esta

blecido una amplia y definida política de estímulos a este sector.

La importancia de la pequeña y mediana industria de nuestro país, radica en un hecho fundamental: económico-social.

Los países económicamente desarrollados han evolucionado de sociedades en donde la producción y la distribución se hacen en pequeña escala predominando pequeñas industrias, a sociedades modernas en donde el crecimiento de la producción, la política de integración han determinado el surgimiento y auge de grandes unidades productoras, sin embargo, a lado de la gran empresa las pequeñas y medianas empresas también evolucionan y crecen.

Hay varios capítulos en los que la industria pequeña y mediana cumplen una función bien definida, dentro del contexto del desarrollo general de un país y en particular en el proceso de industrialización. Esas funciones son:

A. Llenar huecos en la producción. Hay un enorme número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, como cuando el consumo total nacional es reducido. En este caso, simplemente tiene que producirse poco y tal vez se requiera de una fábrica con maquinaria, pro-

cesos y organización específicamente adaptados al producto - por elaborar; cierto es también que con frecuencia ese producto o productos podrían ser fabricados en una empresa ya - existente, haciendo las adaptaciones necesarias y agregando algunas unidades, pero un requisito es que exista una afinidad natural entre los productos ya elaborados por una empresa y el producto adicional.

Como ejemplo podría citarse el de enlatado de productos alimenticios, cuyo equipo básico es el mismo: transporte, mesa de selección y llenado, engargoladoras, autoclaves, --- etc. Si la empresa fabrica frutas en almíbar o vegetales en curtidos, puede diversificar su producción en la medida que disponga de tiempos muertos y que existan otros productos -- que envasar. Lo único que tendría que agregar posiblemente sería alguna máquina especializada en realizar ciertas operaciones como las de corte y mondado, en función de la nueva - materia prima por empacar.

Sin embargo, siguiendo con este ejemplo, puede requerirse la creación de una pequeña nueva planta para aprovechar la fruta o legumbres que no puede transportarse a gran distancia de la localidad en que se produce por sufrir un deterioro que mengua notablemente su calidad o la hace inapta-

para el consumo. Debido a esta circunstancia, se requiere de la asistencia de numerosas plantas industriales diseminadas en un territorio dado, muchas de las cuales, por el reducido volumen de materias primas disponibles, tiene que ser pequeñas o medianas.

En otros casos las demandas totales son pequeñas, como cuando varias grandes empresas del mismo ramo requieren de una misma parte o material en reducida cantidad y no les es costeable fabricarlas por sí mismas. Aquí, la pequeña unidad fabril se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir con ellas las complementa. En la industria de conjuntos mecánicos, entre otras, se requiere con frecuencia de piezas o partes, muy reducidas cantidades cuya fabricación es incosteable en la escala en que las demanda una fábrica, pero no puede producirse económicamente para abastecer a varias fábricas a la vez. Una alternativa que puede existir es que una de estas grandes fábricas la produzca para sí misma y para sus competidoras, pero dicho arreglo no es satisfactorio para estas últimas, pues quedan supeditadas a que la productora de la parte en cuestión les surta los pedidos con la diligencia y empeño con que lo haría una empresa no competidora sino complementaria. Por tanto, la pequeña empresa independiente es la única res-

puesta satisfactoria para todas las grandes empresas del ramo que demandan estos materiales, partes o piezas en pequeña cantidad.

B. Crear o fortalecer una clase empresarial. Una de las contribuciones más importantes de un sector -fabril pequeño, activo y sano, se encuentra en el campo de los factores humanos en el desarrollo. El crecimiento económico requiere más y más hombres, con cualidades personales -de iniciativa y jefatura, combinadas con habilidad en organización y administración. Se necesitan canales por medio de los cuales los individuos con talento y motivación puedan encontrar su camino hacia nuevos tipos constructivos del logro económico. La manufactura en pequeña escala puede suministrar uno de estos canales.

Las pequeñas fábricas sirven a un país de nueva industrialización, no solamente por la producción de artículos, sino también por su función como semilleros de hombres de talento para la empresa y la administración. Si existe un acceso razonable para industriales pequeños con aspiraciones, a servicios que puedan ayudarlos a un crecimiento sano (asesoramiento técnico, crédito, cursos vespertinos en administración, etc.) y si la competencia es llana y abierta, entonces la pequeña industria será un terreno de pruebas en el --

cual aquellos individuos comparativamente pocos en número, - de empuje y capacidad excepcionales puedan probar su mérito. Con el crecimiento de sus empresas, pueden convertirse en industriales medianos o grandes. Pueden ocupar otras posiciones de preponderancia económica, social o política.

El llevar a su máximo esta contribución potencial, - debe ser una de las metas principales de un gobierno ocupado en desarrollo, en la estructuración de políticas que afecten a la pequeña industria.

C. Proporcionar mayor número de empleos en una economía. La pequeña y mediana industria, al incorporar fuerza de trabajo del agro mexicano contribuye, por un lado a elevar un rango social distinto a este sector de desocupados a semiocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria a través de sus salarios y por los bienes que adquieran con él. Por otro, contribuye a formar y a capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de países en proceso de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y - capacitación.

La creación de oportunidades de empleo para la generalmente creciente población en los países subdesarrollados-

es uno de los problemas más graves de carácter nacional. El incremento de productividad en su campo, y el cambio de estructura en las actividades, que es la característica esencial del proceso de desarrollo, establece una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas; parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transportes, administración pública, etc.), pero se requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Ahora bien, existen algunas ramas industriales en que la economía de los procesos obliga a la automatización y a la gran escala productiva; en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por ello el índice de ocupación relativamente bajo; en las pequeñas y medianas empresas, por regla general es más fácil reemplazar el factor capital por mano de obra con resultados positivos en la economía de la producción y en la calidad de la misma.

Esto es, en las pequeñas y medianas empresas se puede utilizar más mano de obra por unidad de capital invertido y, por lo tanto, contribuyen de manera más efectiva a la solución del problema de excedentes de trabajadores del campo, ya sea para que queden arraigados en la misma zona o para que las ciudades puedan absorberlas en forma productiva.

D. Formación de capital. La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan -- una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, la pequeña y mediana industria son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otro modo hubieran permanecido ociosos.

Según se ha hecho notar, puede servir como escuela de hombres de empresa, ayudando a producir personas que piensen en la inversión productiva del capital. La pequeña industria es capaz de dar esta experiencia de "aprender haciendo" a la mayor parte de las personas y a un rango mucho más amplio de clases sociales en más partes del país, de lo que puede hacerlo la gran industria. Esta es una razón importante para crear políticas y metas para la pequeña industria, que ayuden al aprendizaje del pequeño industrial.

Pero la pequeña industria es también capaz de contribuir a la formación de capital material. Al hacerlo, utiliza fuentes de capital que no serían tocadas por las grandes-firmas o por cualquier otro medio que no sea la empresa independiente. Como ya lo habíamos enunciados, estas fuentes in

cluyen los fondos propios del propietario, utilidades reinvertidas o préstamos de parientes y amigos. Algunos de estos fondos provienen del ingreso comercial y de réditos de tierras del propietario, su familia y sus amigos. Otros son estructurados gracias al trabajo duro extraordinario y la abstinencia que con frecuencia constituye motivación de una empresa personal independiente. Muy poco del capital que se invierte en la pequeña industria de países en reciente desarrollo, podría ser movilizado a través de instituciones de ahorro o aún por tasación para la inversión en proyectos industriales en gran escala u otros. Mucha parte de él la constituyen ahorros directos, directamente invertidos y que ni siquiera se producirían como capital productivo sin el incentivo de la empresa pequeña independiente.

Así pues -y este es un punto importante- el capital que entra en las empresas independientemente pequeñas es en gran medida capital adicional, que de otra manera sería muy difícil que se volviese capital de desarrollo o que siquiera cobrara existencia. Sería inadecuado, en consecuencia, argumentar si las empresas de gran tamaño o las de pequeño tamaño habrán de obtener utilidades y reinvertir un gran porcentaje de su inversión original.

Una ventaja adicional de esta clase de inversión de-

capital es que puede avanzar aún en el caso de que la estructura institucional para la acumulación, transferencia e inversión de ahorros, sea débil.

Naturalmente, esto no significa que los creadores de las políticas económicas deban detener deliberadamente el desarrollo de organizaciones y hábitos que faciliten la movilización y la inversión de los ahorros, incluyendo mejores servicios financieros para ayudar al crecimiento saludable de firmas industriales, tanto grandes como pequeñas.

Cualquier estimación de la magnitud de la contribución a la formación de capital que pudiese provenir de la pequeña industria, comparada con otras fuentes, sería poco digno de confianza. Sólo existen fragmentos de información, demasiado esparcidos, para utilizarlos como base.

E. Es también responsabilidad social de la pequeña y mediana industria reducir sus costos y mejorar su calidad de manera insoslayable, porque contribuye con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. Es decir, en nuestro país existen aún considerables sectores marginados del uso y consumo no sólo de artículos industriales procedentes de la industria del calzado, el vestido, la alimentación y el alojamiento, sino de bienes industriales, in-

termedios y duraderos.

F. Como herramienta del desarrollo sociopolítico. -

Un crecimiento vigoroso de la pequeña industria - puede ayudar a lograr las metas sociopolíticas de un país, - así como su desarrollo político, si estas metas incluyen una amplia distribución del poder político económico o social, - abren oportunidades para que los hombres se levanten por su propia capacidad y trabajo y crean una atmósfera de iniciativa propia de parte de los individuos y grupos dentro de la - sociedad.

El papel de la pequeña y mediana industria en el desarrollo ha de ser considerada con detenimiento en los paí--ses de economía mixta como el nuestro en los que la empresa-pequeña y mediana deben de cooperar firmemente con las metas de desarrollo económico social que establezca el Estado, ha-ciendo posible una compenetración de los esfuerzos entre los dos sectores.

No debe pasarse por alto que toda empresa tiene res-ponsabilidades sociales. La finalidad de los accionistas o de los participantes en una empresa es invertir lo más acer-tadamente posible para obtener utilidades, lo que constituye su primera responsabilidad. Sin embargo, la repercusión eco

nómica del éxito o fracaso de una empresa en la creación de nuevas fuentes de trabajo, producción de nuevos satisfactores, surgimiento de economías de escala, formación de capital, etc., convierte el impulso inicial de obtener ganancias en un acto de trascendencia social económica.

La empresa está obligada a asumir la responsabilidad de afrontar la competencia de todos los concurrentes que salgan a disputarle el mercado de consumo. Esta responsabilidad no puede ser rehuída y ella tiene un carácter eminentemente social, ya que la competencia debe ser un libre juego de oferta y demanda, que en último término debe favorecer al consumidor y defender sus derechos como tal.

Esto implica aceptar la competencia como un instrumento de autodisciplina y perfeccionamiento de la eficiencia.

Debe además aceptar el riesgo empresarial y no pretender escudarse bajo el manto protector del Estado. De otro modo la función creadora del empresario dejaría de ser tal y la base moral de su acción quedaría disuelta por completo, al igual que el fundamento económico de su rol.

En su actitud con relación al Estado, la primera obligación la constituye el estricto cumplimiento de sus obligaciones fiscales, que aparte de constituir un compromi-

so para el bien común de la sociedad es una base ineludible para su ampliación de la base tributaria y con ello la posibilidad de obtener una disminución de la carga impositiva. - Adquiere especial relevancia la cooperación de la empresa para el buen éxito de los planes establecidos para la estabilización monetaria que se emprende para determinar con las tendencias inflacionarias.

CAPITULO SEGUNDO

DESCRIPCION GENERICA DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

I. GENERALIDADES

La historia económica y política en los últimos años en nuestro país y en el resto del mundo, es una relación de cambios rápidos y espectaculares. Los años recientes han venido reflejando las características que tipifican nuestra economía, y de modo tan lógico, que su pertinaz presencia ha obligado a optar por rumbos diferentes de los tradicionalmente sostenidos. Lo precedente explica y justifica una política económica que rompe con moldes ancestrales y busca propósitos socialmente convenientes con medidas que resultan heterodoxas.

La vida presente de México registra a diario nuevos fenómenos que repercuten de manera distinta en la mentalidad de sus ciudadanos. A todos preocupa en alguna medida el contenido y finalidad de la reestructuración y, por fortuna, en

muchos casos, se está consciente de que finalmente se responde a una obligación ineludible.

Se afirma lo anterior partiendo del principio innegable del cambio: la evolución hacia las etapas superiores del desarrollo demanda transformar los elementos del presente socioeconómico, político, financiero, etc.; y la historia nos pone de relieve que la dinámica se manifiesta como una característica peculiar de la época que nos toca vivir. No podríamos por lo tanto concebir a un México moderno que se sustentara en estructuras estáticas y obsoletas, y el cambio implica modificar las variables del pasado en función de las necesidades presentes y futuras.

Es por esto que se pretende primeramente explicar el por qué de la necesidad de estos cambios económicos, políticos y sociales, por medio de un pequeño estudio sobre la situación por la que atraviesa el país en estos momentos.

Y como en el capítulo anterior habíamos dicho que la pequeña y mediana empresa son y serán los pilares que han determinado grandemente la ruta de nuestro desarrollo económico, no podremos dejarlas a un lado y pasarlas por alto, sino que trataremos de llegar a los factores que han ocasionado la situación actual del país, considerando a estas indus----

trias como las más afectadas por la misma.

II. DESARROLLO ECONOMICO

En los últimos años se ha venido dando una acción decidida del Gobierno Federal por la implantación de políticas que vienen a repercutir en el aspecto económico y por tanto financiero en México; dichas políticas están cimentadas y determinadas por la problemática que sufre el país y que tienden a equilibrar el grueso de los problemas; pero ya que los que nos interesan son básicamente los problemas económico-financieros, tenemos que la afectación que presentan a la pequeña y mediana industria tienen un trasfondo que aquí analizaremos brevemente.

El desarrollo económico se define en función del crecimiento demográfico, por una parte, y por otra, en la tasa de incremento del producto interno; para que exista desarrollo económico se requiere que este último factor sea superior al crecimiento de la población. Esto es lo mínimo a que puede aspirar cualquier país, ya que de otra manera se estanca o, peor aún, sobreviene un deterioro y decaimiento de todas sus actividades.

La mira de los gobiernos, independientemente de su

estructura e ideas políticas, siempre ha estado puesta, en mayor o menor grado, en el progreso material de sus respectivas naciones. En la época moderna, sin embargo, este problema se ha ido agigantando y constituye una de las preocupaciones fundamentales de los estadistas y de toda la fuerza de trabajo de un país.

El desarrollo económico está íntimamente ligado a estos dos factores: ingreso nacional y distribución de ese ingreso. El pensamiento económico moderno ha simplificado este problema de la distribución del ingreso, fundamentándolo no solamente desde el punto de vista social, sino también -- por su importancia económica intrínseca; esto es, para hacer posible el desarrollo se requiere de consumidores, entre los que está en primer término la población nacional. Es cierto que un país puede también depender grandemente de sus exportaciones en cuyo caso el consumo nacional sería de importancia económica secundaria, pero los países que se encuentran en esta situación generalmente padecen de crisis frecuentes -- puesto que están supeditados a los vaivenes de los mercados internacionales y a circunstancias de carácter político externo.

El desarrollo económico es hoy día uno de los problemas más complejos y urgentes que confrontan la gran mayoría-

de los países del mundo. Esto se debe a la tremenda presión de los siguientes factores: 1) incremento demográfico; 2) --desequilibrio entre la ocupación e ingreso de la población;-- 3) desequilibrio entre la productividad de la agricultura e industria; 4) desequilibrio regional, y 5) desequilibrio entre exportaciones e importaciones del comercio exterior reducido.

El aumento de la población es pues decisivo para el desarrollo económico de México, pues de 1934 a 1972 la tasa de crecimiento de la población aumentó de 1.7% a 3.4% en estos años.

Este crecimiento es consecuencia de una alta tasa de natalidad y un descenso en la tasa de mortalidad, esto significa que la población se ha rejuvenecido con tres consecuencias de trascendencia: el aumento de la población dependiente en la ya conocida proporción de dos personas económicamente dependientes por cada persona con empleo; segunda, que la oferta de la fuerza de trabajo seguirá aumentando en los próximos años, y tercero, que la concentración urbana seguirá -creciendo al mismo ritmo.

Por lo tanto, han surgido políticas de población que

consideran lo siguiente:

- a) La nueva estructura de la población en relación al rejuvenecimiento, las tasas de dependencia, la oferta de fuerza de trabajo y el crecimiento de la población urbana.
- b) La migración rural-urbana y el aumento de ocupación en las ciudades.
- c) La desocupación disfrazada en las ciudades.
- d) El deterioro del nivel de ingreso y la condición social de la población rural (vivienda, educación y salubridad principalmente).

En el caso de México, la concentración del ingreso ha producido un problema social y económico caracterizado -- por la incapacidad del mercado para ampliarse substancialmente, por una oferta de mano de obra desproporcionada respecto a la demanda, con la depresión consecuyente de salarios; y -- por la distorsión de la planta industrial, orientada básicamente a satisfacer las tendencias de consumo del sector de la población dotado de una mayor capacidad adquisitiva y no al aumento de la producción de bienes de capital. En un país en vías de desarrollo la inequidad en la concentración del ingreso no es sólo un problema ético, sino un grave problema económico.

Por lo tanto, el Estado ha implantado una mejor política redistributiva del ingreso subiendo los impuestos directos que cancelan ingresos de aquellos particulares que tienen excedentes y está demostrado que no se convierten en inversiones, sino en gastos suntuarios. Los excedentes, precisamente de aquellos en quienes se concentra el ingreso, debe recogerlos el Estado para convertirlos en inversiones que aumenten la ocupación y puedan neutralizar el tremendo crecimiento de la población actual y desarrollar las áreas deprimidas del país.

Es bien sabido que la economía mexicana se encuentra desempeñando un papel de primera importancia en la generación del ingreso, los factores de orden externo que actúan por conducto de la balanza de pagos, siendo los renglones activos de la misma creadores de ingreso, y los renglones pasivos canceladores de ingreso. Entre los primeros destacan por su importancia las exportaciones de mercancías, la afluencia de capital y los renglones invisibles y entre los segundos son de primera importancia las importaciones de mercancías y la salida de capital. El desarrollo económico de México ha dependido en gran medida, en algunos años, de la influencia derivada de estos factores.

Uno de los factores que han contribuido a hacer más-

lento el desarrollo económico, proviene del comercio exterior, ya que aparte de lo que ya mencionamos al respecto, a últimas fechas, las importaciones han aumentado y las exportaciones han disminuido, con el consiguiente déficit en la Balanza Comercial, por lo que el comercio exterior ya no impulsa de la misma manera el desarrollo económico y, además, por sus severas y violentas fluctuaciones, muestra claramente una tendencia al estancamiento; como nota diremos que la importancia del comercio exterior se ha reducido a la mitad en los últimos dieciséis años, aunque con la creación en 1972 del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE) se pretende mejorar esta situación que se traducía por el gran número de importaciones y las pocas exportaciones en un crecimiento del saldo negativo en la Balanza Comercial.

Otro de los factores externos es la inversión extranjera dentro de la inversión privada, la cual tiene un fuerte dominio sobre la segunda, lo que significa que es muy vulnerable la situación de la economía mexicana, dada la importancia de la inversión privada en el producto nacional bruto. Es conveniente comentar que la inversión extranjera ha crecido en forma desproporcionada en la industria de transformación y en el comercio.

El gobierno ha adoptado medidas reguladoras de esta situación debido a que las corrientes de capital y tecnología de las naciones más evolucionadas pueden ser instrumentos significativos de promoción económica si se ajustan a las normas y a las metas de los países a que acuden; pero si trasgreden las leyes, actúan exclusivamente en su propio beneficio o si intervienen en los asuntos internos de las naciones receptoras, se convierten en factores distorsionantes de la vida social y provocan su propio rechazo.

Efectivamente, la recién publicada ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera, tiene como una de sus intenciones fundamentales la de intensificar el aprovechamiento de capitales destinándolos a la creación de nuevas y mayores oportunidades de empleo, que eleven el nivel de vida de la población; pero reduciendo las oportunidades, al propio tiempo y selectivamente, de aquellos otros capitales cuyas condiciones tan sólo favorezcan a intereses ajenos a nuestro país. La inversión deberá aceptarse a título de complemento y apoyo, pero jamás como substitutivo del esfuerzo social.

Al hablar de nuevas y mayores oportunidades de empleo, nos estamos refiriendo principalmente a aquellas zonas que se han encontrado marginadas del desarrollo socioeconómico

co de las demás zonas, mostrando así un gran desequilibrio regional, puesto que encontramos tres grandes zonas metropolitanas donde se concentra el grueso de la población, la industria, los grandes centros de consumo y en donde se cuenta con la infraestructura necesaria y, además, una clase industrial dinámica y emprendedora. Las tres grandes zonas a que nos referimos son: la zona metropolitana que comprende el -- Distrito Federal, Naucalpan, Tlalnepantla, Morelos y México; la zona norte, como Nuevo León, Chihuahua, Coahuila, Tamaulipas y Baja California Norte, y la zona del Pacífico, que comprende el Estado de Jalisco, principalmente Guadalajara; y - el resto del país está formado por las entidades más pobres, que constituyen, en realidad, la zona oscura del desarrollo económico, mostrando los más bajos niveles de vida. La concentración del desarrollo económico en sectores tan reducidos, aparte del serio desequilibrio estructural que representa, se traduce en afluencia de población del campo a esas entidades desarrollando en forma exagerada determinados centros urbanos con todos los consiguientes problemas de tipo social y económico que afectan grandemente a todos los sectores de la economía, y principalmente al industrial, como --- son: crecimiento de la desocupación disfrazada en dichos centros, aumento de precios en los artículos de consumo y de --

las materias primas necesarias para la industria, así como -
exceso de inversión en determinadas ramas industriales que -
afecta la lucratividad de las empresas y principalmente a --
los pequeños y medianos empresarios, que cuentan con peque--
ños márgenes de utilidad destinados a la reinversión y al --
crecimiento por medio del mejoramiento de la producción, comu
prando maquinaria y materia prima. Como ya hemos dicho anteu
riormente, la pequeña y mediana industria ayuda a disminuir-
el problema de la desocupación absorbiendo fuerza de trabajo
del agro mexicano, pero al ser esta mano de obra no calificau
da e impreparada técnicamente, da origen a los principales -
problemas de este sector, como es el no poder maximizar ade-
cuadamente los renglones en los que se ha reinvertido el pe-
queño margen de utilidad, dando como consecuencia primigenia
el lento crecimiento de dichas industrias, por lo que estas-
re inversiones se traducirán en rendimientos a largo plazo, y
trayendo como segunda consecuencia el que estas industrias -
tengan necesidades importantes de recursos cada vez más apreu
miantes, acarreando así un desequilibrio en su posición fi--
nanciera.

En la pequeña y mediana industria los mercados son -
muy reducidos por efectuar ventas generalmente de contado, -
por no estar en precios competitivos, en ocasiones, por no -

tener la presentación adecuada en sus productos, y en otras muchas por no tener una calidad uniforme, por no contar con un equipo de vendedores debidamente capacitados, por no conocer los canales de distribución adecuados; por esos y otros motivos los grandes mercados permanecen cerrados a los pequeños y medianos industriales, siendo esto muy lamentable y -- perjudicial para ellos. Las causas que propician estos problemas, entre otras, son debido a que la pequeña y mediana industria cuenta con un reducido capital de trabajo necesario para la operación diaria de éstas, lo cual necesariamente implica una reducción en los precios de sus productos para hacer más atractiva la compra de estos, que de cualquier manera no están en competencia con las grandes industrias -- que con mayor técnica y automatización logran abatir los costos. La no calificación de la mano de obra y los volúmenes reducidos de producción hacen que la materia prima sea de poca calidad y con altos costos y, por consiguiente, el producto elaborado tendrá esas mismas características, es decir, poca calidad técnica en su elaboración y altos precios en relación a la calidad de éste.

El pequeño industrial, al no contar con los suficientes recursos económicos para pagar uno o varios obreros altamente calificados, puesto que este tipo de obreros es mate--

rialmente absorbido por las grandes industrias, ni tampoco - para mandar a sus propios obreros a cursos de capacitación, - por su alto costo; es por esto que se ve obligado material-- mente a contratar a campesinos, mujeres y menores, sufriendo las desventajas y problemas ya mencionados.

Al analizar los párrafos anteriores, encontramos que se hizo evidente la necesidad de modificar ciertos lineamientos de política económica, lineamientos que se habían mante-- nido casi desde el arranque de la industrialización del país, y que en parte, por esa razón, produjeron desequilibrios re-- gionales y sectoriales (ya enunciados). El proteccionismo - ha sido excesivo, al parecer, y muy fuerte la concentración-- geográfica de la industria.

Las medidas gubernamentales encaminadas a mantener - el crecimiento del sector, se han propuesto en mayor grado - mejorar la infraestructura física y de servicios; estimular-- una mejor distribución geográfica de la industria; fortale-- cer el mercado interno y reducir la dependencia económica -- frente al exterior.

Dichas medidas sería conveniente mencionarlas:

- Creación de instituciones, fideicomisos y comisio-

nes; expedición de leyes y decretos; creación de estímulos y otorgamientos de facilidades de empresa e industrias que se establezcan en determinadas zonas del país, etc.

En 1974 siguió adelante la creación de los comités - promotores del desarrollo. Dichos comités, formados por --- miembros de las dependencias oficiales federales relaciona-- das con el desarrollo del país, así como por el gobernador y personas representativas de las actividades económicas de la entidad, tienen a su cargo las siguientes funciones:

Proponer y coordinar la ejecución de obras de las di- ferentes dependencias federales; proponer programas a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo económico y social- de la entidad; elaborar proyectos concretos de la inversión- con base en una adecuada jerarquización de las necesidades - que deben ser atendidas; fomentar el aprovechamiento de los- recursos de la entidad, así como impulsar el desarrollo in-- dustrial y comercial de la misma, incrementar el empleo pro- ductivo en el campo y en las ciudades y programar la capaci- tación de los elementos humanos; finalmente, proponer al eje- cutivo federal las medidas administrativas necesarias para - el cumplimiento de sus funciones y la consecución de sus ob- jetivos.

La más reciente función de los comités promotores -- consiste en formular programas de inversiones federales para la entidad respectiva, que se tomarán en cuenta en la elaboración del programa de inversión pública federal; con el fin de una descentralización de la toma de decisiones y mejor jerarquización de la inversión federal.

De lo anterior se desprende el apoyo a ésta publicado en el Diario Oficial; el Decreto declara de utilidad nacional a la pequeña y mediana industria de la faja fronteriza norte y de las zonas y perímetros libres del país. Las empresas favorecidas con el Decreto deben dedicarse a alguna de las siguientes actividades:

Producción de bienes para consumo local de la población fronteriza y de las zonas y perímetros libres; producción de bienes para exportación, reparación o pequeña maquila en talleres de servicio para clientes del extranjero, y transformación de productos agropecuarios.

Con este Decreto se pretende, con un sentido nacionalista, proteger al pequeño empresario mexicano, pero como anteriormente hemos enunciado, estos industriales carecen de las herramientas necesarias para poder aprovechar al máximo estas facilidades que les está brindando el gobierno, por lo

que en realidad resultan inútiles estos esfuerzos.

Puede afirmarse que el crecimiento industrial es satisfactorio y que la industrialización hasta ahora ha representado la fuerza más poderosa del desarrollo, pero de no corregirse a plazo breve las fallas que anteriormente hemos mencionado, la industria corre el grave riesgo de enfrentarse a un mercado interno cada vez más reducido y cuyos síntomas ya podemos observar en numerosas fábricas que trabajan muy abajo de su capacidad total.

III. LA COORDINACION INTERINSTITUCIONAL DE PROYECTOS INDUSTRIALES

Haciendo un análisis, ya no digamos exhaustivo, sino simplemente panorámico de nuestro México, encontramos hoy en día sin alardes demagógicos, una población que reclama hechos y que pide mayores y mejores oportunidades de vida.

Si tratamos de hacer una síntesis de nuestros complejos problemas, podríamos extractar que una de las realidades insoslayables, es en definitiva la falta de producción de bienes y servicios.

Los problemas ancestrales de todos los mexicanos, --

nuestro legado histórico, nuestra dotación de recursos, nuestra estructura geográfica y muchos otros factores más, han conformado un país con características que revisten especiales contrastes. En ese mosaico heterogéneo que es la patria mexicana confluyen a su vez sectores marginados y núcleos de población con grandes potencialidades de desarrollo, regiones sin ninguna posibilidad de explotación de recursos y otras con una manifiesta riqueza de los mismos.

Si hacemos un reconocimiento de que el 40% de la población económicamente activa actual, se encuentra concentrada en el campo, de que los niveles más bajos de ingresos se encuentran en el medio rural, de que en éste existen unos índices de productividad extremadamente reducidos, de que las oportunidades de educación y los grados de alfabetismo son incipientes y de que los déficit alimenticios se muestran palpablemente en un gran número de regiones del país, llegaremos a la conclusión de que si no atendemos a corto plazo y en forma decidida y permanente a todos los problemas que vivimos en el sector rural o por lo menos los principales de ellos, estaremos sin lugar a dudas condenados a vivir en un agudo subdesarrollo; y una de las soluciones que pueden permitir el no caer en este estancamiento es en definitiva el impulso permanente y sólido que se le brinde a la agroindus-

tria.

Consideramos que existe un consenso bastante generalizado de que la solución de todos nuestros problemas debe surgir en primera instancia del medio rural, así como de un conocimiento profundo de las potencialidades y condiciones estructurales del mismo. Partiendo de este reconocimiento y propiamente entrando en materia, debemos reconocer paralelamente que siendo el progreso nacional el principio y el fin del desarrollo, no es ni derecho ni obligación de un grupo o sector, sino un patrimonio, responsabilidad y obra de toda nuestra sociedad. Todo esto en última instancia, implica el reconocimiento expreso de un factor fundamental que es la coordinación de todos los integrantes de nuestro medio social.

Sin necesidad de realizar una profunda introspección estadística de los logros que en materia de industrialización se han conseguido en México hasta la fecha, podemos afirmar rotundamente que estos resultados han dejado mucho que desear a pesar de los cuantiosos recursos humanos y financieros que se han destinado a esta tarea. En términos simplistas, la explicación a este incipiente panorama podemos fundamentarlo en los siguientes puntos:

A. Existen en unos cuantos centros poblacionales del país, una elevada concentración de las actividades industriales, situación que aún reconociendo que ha sido factor importante de progreso, no ha dejado de ser un elemento limitativo para el fomento de mayores oportunidades industriales en el sector industrial.

Por una parte, la misma concentración industrial acarrea la concentración de fuentes de trabajo, de mercados, de recursos financieros, de posibilidades tecnológicas, etc., - conduciendo esto en la mayoría de los casos a la formación de una especie de círculo vicioso en donde la ampliación industrial y consecuentemente la comercial y de servicios, que dependen por su naturaleza de la primera, se lleva a cabo -- únicamente dentro del contexto geográfico de dichos centros-privilegiados. Esto en definitiva se ha convertido en un -- elemento restrictivo para que las zonas rurales, la mayoría de ellas marginadas, puedan atraer un mayor número de industrias. Por otra parte, y haciendo referencia al elemento humano, la concentración industrial de los principales polos de desarrollo del país, constituyen en la actualidad un espejismo para los habitantes que viven, no únicamente en la periferia de dichos polos, sino en muchos casos en zonas bastante alejadas de los mismos.

B. Un segundo factor limitativo del desarrollo industrial, podemos definirlo en términos de lo que podríamos llamar estructura sociológica, esto es, fundamentalmente todo aquello que está representado por la idiosincrasia de nuestro pueblo. Las más de las veces, los clásicos - analistas de gabinete evalúan los proyectos industriales que riendo simular en sus planteamientos todos aquellos factores que en forma convencional intervienen en los mismos, a manera de un bollo recién horneado, el producto, hablando metafóricamente, es enviado al usuario para que éste lo implemente. El proyecto llega a fracasar y el analista, desesperado, busca argumentar el fracaso de su proyecto en la consabida mala administración, falta de comercialización, inadecuada asesoría de la empresa en operación, etc., pretendiendo ignorar - que una gran parte del fracaso se ha debido a que el proyecto simplemente no se adecuó a las características mentales o sociológicas de aquellos a quienes se quería hacer destinatarios del mismo. Esto es, generalmente se le ha dado a las comunidades un proyecto que ni conocen ni entienden, y tampoco aceptan, por estar aquél fuera del marco de su idiosincrasia.

C. Otro factor limitante que ha influido en forma -- considerable y que en muchas ocasiones se ha deri

rivado de lo anteriormente señalado, es el hecho de que nos hemos acostumbrado a planear los proyectos industriales asignándoles un cartabón determinado en cuanto a la magnitud de su mercado, requerimientos financieros, de personal, de dotación de materias primas, etc. y aceptando o rechazando el -- proyecto en la medida en que cubran estos requisitos. Para expresarlo en otros términos, un gran número de proyectos industriales, han quedado en el papel o bien han fracasado ya puestos en marcha, porque se ha intentado buscarles mercados en los principales centros de consumo, estableciéndoles re-- requerimientos técnicos, copiados de las fábricas instaladas de dichos centros, implantando un manejo administrativo complejo y muchos otros elementos más, que han conducido en el afan de garantizar el éxito de la empresa, a dimensionar el proyecto fuera de los límites naturales en que se encuentra el mismo, es decir, no pensando en proyectos pequeños situados en su periferia geográfica, no estableciéndoles volúmenes financieros reducidos pero adaptados a las condiciones de la comunidad que va a explotar el proyecto, no fijándoles requerimientos técnicos sofisticados pero posibles de manejar y perfeccionar por la comunidad, y muchísimas cosas más.

En síntesis, en nuestra desmedida ilusión de ver lo más, hemos perdido lo menos, que aún siendo pequeño hubiera-

podido garantizar más ampliamente el proyecto, y poco a poco, haber dado lugar a la generación de otros pequeños proyectos y pequeños mercados en la zona que se busca beneficiar, produciendo con esto un efecto multiplicador de beneficios.

D. Por último, podemos señalar como un factor que se ha convertido con el paso del tiempo en un obstáculo que es necesario frenar, aquello que en lo personal nos atreveríamos a llamar, sin intentar por esto introducir un nuevo término gramatical: "Institucionalitis", ya que a diario se crean tanto en grupos oficiales como privados, una nueva institución, un fondo, un fideicomiso, etc. especializado en el fomento o promoción de tal o cual segmento de la actividad socioeconómica. Deseamos aclarar que al argumentar todo esto, no se busca por sí misma hacer una crítica -- que pudiera parecer destructiva, sino por el contrario y sin ser nosotros los indicados para evaluar la bondad de los mismos, básicamente lo que se pretende es enfatizar el hecho de que en la medida que se crean nuevos instrumentos de promoción o de fomento de proyectos, menor es la coordinación que se logra entre los mismos en detrimento de la adecuada ejecución de aquéllos.

Nos hemos acostumbrado a pensar, a manera de encon--

trar un justo pretexto a nuestra incipiente realidad industrial, que los proyectos no funcionan porque no hay recursos económicos de las gentes, porque tenemos estrechos mercados en México, que somos en definitiva un pueblo subdesarrollado. No dudando que estos argumentos tengan validez, tampoco debemos dejar de reconocer que, en mucho, nuestros limitados logros han sido consecuencia de nuestro poco espíritu de asociación, de nuestra falta de complementación, de integración de objetivos, de la existencia de agudos intereses creados y de muchos otros factores más, aspectos en los cuales debemos enfocar todo nuestro interés en aras de poder garantizar un firme desarrollo industrial en el país.

CAPITULO TERCERO

ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

I. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Anteriormente ya hemos expuesto el papel que guarda la pequeña y mediana industria en México en diferentes aspectos, en este capítulo trataremos de presentar un análisis financiero y económico de estas industrias, pero por los motivos ya expuestos en el primer capítulo al hablar de las características de ésta ha sido necesario enfocarnos a una sola rama industrial, ya que cada clasificación es apropiada para diferentes fines, ocasiones y lugares.

La rama industrial que servirá para nuestro análisis financiero será la industria alimenticia y específicamente preparado, conservado, empaçado y enlatado de carne, por ser considerada la más importante; esta importancia radica en que los productos que elabora revisten características que son vitales en la alimentación de un país. (Ver Apéndice A).

Las materias primas base de transformación de esta industria, provienen en su mayor parte del sector agropecuario. De esta forma, el grupo que se analiza ayuda a incrementar el poder adquisitivo de sus productos a través de las compras efectuadas a este sector y que consecuentemente, propicia el desarrollo económico de las regiones productoras.

Estos productos tienen mayor demanda en las poblaciones o ciudades con fuerte concentración demográfica, pues en ellas se observa una mayor capacidad de compra, constituyéndose esos centros en los mercados de consumo más importantes.

A estos grandes mercados concurren, principalmente, empresas industriales cuyo potencial económico y financiero es fuerte, razón por la cual se encuentran en posición de competir con ventaja frente a la industria mediana y pequeña. Sin embargo, el mercado interno de los productos alimenticios se amplía de acuerdo con los movimientos crecientes de la población, este factor hace que el sector industrial de modestos recursos encuentre cabida en el mercado.

Por el número de establecimientos estas industrias son las que predominan en el país, por tanto, en términos absolutos, este sector mantiene ocupados el mayor número de trabajadores dentro de la industria de transformación.

La rama industrial de preparación, conservación, em-
pacado y enlatado de carne, se ha venido desarrollando de --
una manera formal hace apenas unos 30 años.

La ganadería del país se extiende por casi todo el -
territorio, aún cuando han llegado a destacar los Estados --
del norte del país, como son Chihuahua, Nuevo León, Sonora, -
Coahuila, San Luis Potosí y Tamaulipas. En atención a ella,
las plantas de conservación, preparación y empaado de carne
se han multiplicado en casi todo el país.

La industria empacadora de carne ha venido cobrando
una importancia cada vez mayor, en función del consumo de -
diversidad de productos derivados de la carne, tanto en el-
país como en el extranjero, donde nuestro ganado está consi-
derado totalmente libre de la "aftosa".

Aún cuando la carne está considerada, a escala mun-
dial, como alimento básico por su alto contenido proteínico,
en el caso particular de México resulta ser sumamente costo-
sa y su consumo es casi nulo. Esto obedece, en gran medida,
a la interminable cadena de intermediarios que provocan el-
encarecimiento del producto, y no propiamente a la falta de
producción que se menciona frecuentemente con fines especu-
lativos.

La tecnología que se ha venido desarrollando en torno a esta rama industrial, ha permitido utilizar hasta el último subproducto derivado de la carne y conseguir un abatimiento en los costos y, desde luego, en los precios a que expende los productos obtenidos.

En estas circunstancias, la industrialización de la carne en México, presenta perspectivas para el futuro muy halagüeñas, ya que existe un amplísimo mercado potencial que hasta la fecha no se ha aprovechado por las razones expuestas. Su desarrollo dependerá en buena medida de que se pongan los productos y subproductos derivados de ella al alcance de las grandes mayorías y de cuidar que la materia prima básica (ganado) se desarrolle en condiciones de extrema precaución sanitaria, ya que de esta última circunstancia dependerá también un mayor volumen de exportación de carne industrializada y no sólo fresca o refrigerada.

II. ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS

En la práctica ninguna de las 68 empresas de nuestra muestra de preparación de carne y productos de tocinería, tiene definida una política de financiamiento para sus operaciones. Sin embargo, esta deficiencia es una de las limita-

ciones más severas que sufren, pues al no contar con un programa de inversiones que les permitan tener un crecimiento sano, indudablemente que se verán inducidas hacia la quiebra o desaparición total del mercado.

Las operaciones de los establecimientos revelan en su mayoría una estructura de costos deficiente y desorganizada que provoca bajos rendimientos de los recursos invertidos. Los gerentes de las empresas o dueños de las mismas, carentes de conocimientos financieros, no se preocupan por reestructurar su situación y esperan verse en una crisis de la cual difícilmente puedan superarse y caen en quiebra o liquidación terminando así una fuente de trabajo.

La estructura de los recursos que presenta la muestra industrial muestreada en el período 1964-1970, ha sufrido pequeñas variaciones, fundamentalmente en el renglón de recursos externos, lo que significa una tendencia a la disminución de la solicitud de crédito por parte de las empresas. (Ver Estados Financieros de las 68 empresas muestreadas). El capital o recursos propios, también ha sufrido una ligera modificación tendiente a incrementarse, mientras en el año 1964 representaba el 75.5% de los recursos totales de la empresa, para el año 1970 significó el 78.6%. Es probable que se hayan hecho nuevas aportaciones por parte de los socios,

o que las utilidades se vieran aumentadas y reinvertidas. - Desde este punto de vista, la política seguida se considera aceptable, puesto que marca una etapa de independencia financiera, basada en recursos obtenidos a través de las operaciones propias de la empresa.

La distribución de las inversiones en el activo, presenta muy ligeras variaciones. El activo circulante disminuyó de 1964 a 1970 en un 6.5%, y el activo fijo en sólo 1.2%. Sin embargo, viendo que la situación de la estructura se invierte en 1970, es decir, el activo fijo resulta ser mayor que el activo circulante, por lo que se deduce que las empresas han tendido a aumentar sus inversiones en medios de producción y a disminuir su capital de trabajo.

Los gastos de producción aumentaron ligeramente en el mismo período, a consecuencia del alza tanto en las materias primas como en los demás insumos que utiliza esta industria. Los gastos de administración, por lo contrario, se redujeron en casi 1%. Esto refleja que la misma estructura administrativa ha hecho frente a las operaciones durante todo el período. Las utilidades promedio que en 1964 representaban el 3.23% de las ventas totales promedio por establecimiento, pasaron a significar el 3.67% para el año 1970.

Los resultados, como se puede apreciar, son poco elocuentes, pero pueden mejorarse según el grado de organización de la empresa.

Las deficiencias se denotan fundamentalmente en los sistemas de producción. Puede ser que los utilizados no sean los más adecuados y provoquen los elevados costos de fabricación que arrojan y se requiera de una reestructuración de los mismos. Por otro lado, las ventas también son reducidas dado el promedio de inversión que tiene en activos fijos. Se estima que para un millón de pesos invertidos en maquinaria y equipo, las ventas deben ascender entre 8 y 16 millones de pesos anuales. En tal situación, las empresas existentes están trabajando por abajo de un nivel de capacidad óptimo donde sus costos son los más elevados y no les permita obtener beneficios aceptables para realizar un programa de reinversión de utilidades. Todos estos factores afectan de forma directa la estructura financiera de la empresa, induciéndola a trabajar día a día en condiciones más desventajosas propiciando de esta manera su desaparición en el mercado.

III. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

A. Generalidades

La empresa como organización, tiende a la obtención de determinados fines. Desde un punto de vista exclusivamente económico, el fin primordial de la empresa es la obtención de la máxima rentabilidad de capitales invertidos.

Para conseguir dicha rentabilidad deberá estructurarse en la forma más idónea sus instalaciones y elemento humano contratado por ella, por tanto, alcanzar una estructura que le permita obtener la rentabilidad máxima de los capitales propios, pero que al mismo tiempo le garantice la estabilidad necesaria para seguir manteniendo esta posición de rentabilidad, es uno de los fines de la empresa.

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL ANALISIS. El análisis de los estados financieros se puede comparar con la arquitectura y con la ingeniería, puesto que ambos examinan los planos, proyectos, cálculos, contratos y especificaciones de un edificio, para conocer la profundidad de sus miembros, la resistencia de sus materiales, la técnica de su estructura, la distribución de sus salones, etc. Por lo tanto, la palabra "análisis" quiere decir "distinción y separa-

ción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus --- principios o elementos", el análisis de los estados financieros será, por consecuencia, la operación de distinguir o separar los componentes que integran los estados financieros - para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones hacia el futuro y poder detectar:

- a) La cuantificación precisa de las áreas financieras de la empresa.
- b) El conocimiento de los éxitos y problemas de la empresa.
- c) La solución de problemas presentes.
- d) El conocimiento de la proyección de la empresa.
- e) La solución de los problemas futuros.
- f) El conocimiento de la forma y modo de la obtención y aplicación de los recursos en la misma.

En otras palabras, podemos decir que mediante la --- aplicación del análisis financiero se hace la evaluación y conocimiento de la situación financiera de la empresa para saber si está cumpliendo o no con sus finalidades propias y localizar las posibles áreas que requieran la intervención de especialistas, como pueden ser, ingenieros especializados en mantenimiento, especialistas en control de inventarios, o

tal vez de un grupo de consultores externos.

El análisis financiero tiene una importancia muy --- grande, ya que desde el modesto hombre de negocios, de la pe- queña y mediana industria, hasta los administradores de las- grandes industrias tienen la necesidad de leer los estados - financieros. La incógnita que surge es la siguiente: ¿Cono- cen el significado de cada renglón del activo y pasivo en -- sus balances y el significado de cada renglón principal en - su estado de resultados?

Estos hombres no necesitan tener una educación for-- mal en contabilidad, para aprender el significado de los ren- glones de sus estados financieros, sólo es importante que -- comprendan qué representan, para estar en condiciones de to- mar las decisiones más adecuadas; para poder lograr el prin- cipal objetivo de todo negocio y de toda empresa, que es, co- mo ya lo habíamos enunciado antes, el de poder obtener utili- dades suficientes que compensen el esfuerzo humano de sus -- promotores y de sus administradores, es decir, que reditúen- convenientemente el capital invertido. Para ello es neces- ario evitar el desperdicio, los gastos superfluos y los exage- rados, la baja productividad y el estancamiento del negocio, como es el caso de las pequeñas y medianas industrias. Por-

ende, un análisis de los principales estados financieros nos debe conducir forzosamente al problema de la suficiencia o - insuficiencia de las utilidades.

B. Ponderación de los estados financieros
de las 68 empresas estudiadas

GRUPO: PRODUCTOS ALIMENTICIOS

CLASE: Matanza de ganado, preparación, conservación y enlatado de carne y productos de tocinería.

CUADRO 1

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
(Cifras en miles de pesos 1974)

Concepto	Total	Promedio	Por ciento
Activo Circulante	<u>32,626</u>	<u>479.8</u>	<u>42.06%</u>
Caja	3,141	46.2	4.05
Inventario	13,835	203.5	17.84
Cartera	12,840	188.8	16.55
Deudores Diversos	2,810	41.3	3.62
Activo Fijo	<u>34,934</u>	<u>513.7</u>	<u>45.04</u>
Maq. y Equipo	17,162	252.4	22.13
Edificios	14,467	212.7	18.65
Transportes	3,305	48.6	4.26
Diferido	1,615	23.8	2.08
Otras inversiones	<u>8,391</u>	<u>123.4</u>	<u>10.82</u>
ACTIVO TOTAL	<u>77,566</u>	<u>1,140.7</u>	<u>100.00</u>
Pasivo Total	<u>16,572</u>	<u>243.7</u>	<u>21.37%</u>
Circulante	10,171	149.6	13.11
Fijo	5,828	85.7	7.51
Socios	573	8.4	0.74
Capital Contable	<u>60,994</u>	<u>897.0</u>	<u>78.63</u>
Cap. Soc. y Aport.	49,336	725.5	63.61
Rvas. y Utilidades	11,658	171.5	15.03
Suma de Capital y Pasivo	<u>77,566</u>	<u>1,140.7</u>	<u>100.00</u>

CUADRO 2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
(Cifras en miles de pesos de 1974)

Concepto	Total	Promedio	Por ciento
Ventas	168,012	2,470.8	100.00
Costo de lo vendido	143,832	2,115.2	85.61
Gastos de Administración y Ventas	18,252	265.1	10.86
Otros gastos	228	3.4	0.14
Utilidades	6,156	90.5	3.67

+ Anual.

CUADRO 3

PERSONAL OCUPADO

Total de trabajadores	952
Mínimo	1
Máximo	71
Promedio	14

CUADRO 4

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ATENDIENDO
AL PERSONAL QUE OCUPAN

Niveles de empleo	Número de empresas	Por ciento
Hasta 10	38	55.88
De 11 a 20	12	17.65
De 21 a 30	9	13.24
De 31 a 40	4	5.88
De 41 a 50	2	2.94
De 51 a 60	1	1.47
De 61 a 70	1	1.47
De 71 a 80	1	1.47
De 81 a 90		
De 91 a 100		
Más de 101		

CUADRO 5

DISTRIBUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS ATENDIENDO
AL MONTO DE SU CAPITAL CONTABLE

Niveles de capital contable (Miles de pesos)	Número de empresas	Por ciento
Hasta 25	1	1.47
Más de 25 a 50	16	23.53
Más de 50 a 100	13	19.12
Más de 100 a 200	1	1.47
Más de 200 a 400	8	11.76
Más de 400 a 800	7	10.29
Más de 800 a 1,600	12	17.65
Más de 1,600 a 3,200	9	13.24
Más de 3,200 a 6,400		
Más de 6,400 a 12,800	1	1.47
Más de 12,800 a 25,000		
Más de 25,000		
	68	100.00

ESTADOS FINANCIEROS DE UNA EMPRESA PARTICULAR DE EMPACADO DE C

GRUPO: PRODUCTOS ALIMENTICIOSCLASE: Matanza de ganado, preparación, conservación y enlatado de carnesSUBCLASE: Carnes frías y embutidosBALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 197A C T I V OCirculante

Efectivo en Caja y Bancos		\$ 470,180.00
Clientes		1.400,000.00

Inventarios

Materias primas	\$ 350,000.00	
Producción en proceso	400,000.00	
Artículos terminados	300,000.00	
		1.050,000.00

Fijo

Terrenos		54,000.00
Edificios	395,100.00	
Depreciación acumulada	11,853.00	383,247.00
Maquinaria, equipo y herramientas	1,223,570.00	
Depreciación acumulada	97,885.60	1.125,684.40
Mobiliario y equipo	90,000.00	
Depreciación acumulada	4,500.00	85,500.00
Equipo de transporte	198,000.00	
Depreciación acumulada	39,000.00	158,400.00
		1.806,831.40

Cargos Diferidos

Gastos de instalación	340,535.00	
Amortización acumulada	19,176.75	321,358.25
		<u>321,358.25</u>

SUMA DEL ACTIVO

\$ 5,048,369.65P A S I V OCirculante

Proveedores
Documentos por pagar

Fijo

Créditos de Habilitación
o Avío o Refacción

SUMA DEL PASIVO

CAPITAL CONTABLE

Capital Social

Utilidad del Ejercicio

SUMA DEL PASIVO

OS DE UNA EMPRESA PARTICULAR DE EMPACADO DE CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS

y enlatado de carnes

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1974

P A S I V O

Circulante

0,180.00	Proveedores	\$ 630,871.00	
0,000.00	Documentos por pagar	350,000.00	
			\$ 980,871.00

Fijo

0,000.00	Créditos de Habilitación o Avío o Refaccionarios		350,000.00
	SUMA DEL PASIVO		\$ 1,330,871.00
\$ 2,920,180.00			

CAPITAL CONTABLE

4,000.00	Capital Social	2,000,000.00	
3,247.00	Utilidad del Ejercicio	1,717,498.65	<u>3,717,498.65</u>

5,684.40			
5,500.00			
8,400.00			
	1,806,831.40		

321,358.25

\$ 5,048,369.65

SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL

\$ 5,048,369.65

ESTADO DE RESULTADOS
PARA EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1974

VENTAS NETAS		\$ 14'649,600.00
Menos:		
COSTO DE VENTAS:		
Costo de producción	\$ 12'131,730.65	
Menos:		
Inventario final de mercancías terminadas	300,000.00	11'831,730.65
Utilidad Bruta:		2'817,869.35
Menos:		
GASTOS DE OPERACION:		
Gastos de Venta	525,405.00	
Gastos de Administración	494,903.20	
Gastos y Productos Financieros	80,062.50	
		1'100,370.70
Utilidad en Operación:		1'717,498.65
Menos:		
IMPUESTOS:		
Al Ingreso Global (I.S.R.)	721,349.43	
Participación de los trabajadores	85,874.93	807,224.36
Utilidad neta del Ejercicio:		<u>\$ 910,274.29</u>

IV. ANALISIS DE RENTABILIDAD

A. Noción de rentabilidad

Se entiende por rentabilidad de una empresa la tasa con que remunera todos los capitales puestos a su disposición.

Desde el punto de vista económico, el fin primordial de la empresa debe ser hacer máxima la rentabilidad de los capitales invertidos en la misma. Téngase en cuenta que no se trata de hacer máximos los beneficios absolutos, sino la relación existente entre los beneficios obtenidos y los capitales invertidos.

Es importante hacer la distinción entre dos clases de rentabilidad: la rentabilidad de los capitales totales y la de los capitales propios.

La rentabilidad de los capitales totales, o rentabilidad económica, pone en relación las utilidades después de impuesto e intereses obtenidos por la empresa con el total de capitales puestos a disposición de la misma, sean estos propios o ajenos.

La rentabilidad de los capitales propios, también --

llamada rentabilidad financiera, viene dada por la relación existente entre la utilidad después de impuestos e intereses y los capitales propios de la empresa.

La expresión matemática de estos dos tipos de rentabilidad, tanto de la rama como de una empresa particular de la misma rama será (datos tomados de los estados financieros):

Rentabilidad de
Capital total o

Rentabilidad económica de la rama de preparación, conservación, empaçado y enlatado de carnes

$$\frac{\text{Utilidad después de impuesto e intereses}}{\text{Capital total}} = \frac{90.5}{1140.7} = .079 \times 100 = 7.9\%$$

Rentabilidad de
Capital total o

Rentabilidad económica de la empresa empaçadora de carnes -- frías y embutidos

$$\frac{\text{Utilidad después de impuesto e intereses}}{\text{Capital total}} = \frac{910274.29}{5048369.65} = .18 \times 100 = 18\%$$

Rentabilidad de
Capital propio o

Rentabilidad financiera de la rama de preparación, conservación y enlatado de carnes

$$\frac{\text{Utilidad después de impuesto e intereses}}{\text{Capital propio}} = \frac{90.5}{897.0} = .1008 \times 100 = 10\%$$

Rentabilidad de
Capital propio o

Rentabilidad financiera de la empresa empacadora de carnes -
frías y embutidos

$$\frac{\text{Utilidad después de impuesto e intereses}}{\text{Capital propio}} = \frac{910274.29}{3717498.65} = .244 \times 100 = 24\%$$

De lo anterior podemos deducir la importancia del conocimiento de la rentabilidad en un momento dado (estudio estático) es útil y necesario. Pero cuando realmente cobra sentido este estudio es cuando se analiza la rentabilidad a través de una serie de años de vida de la empresa (estudio dinámico).

Por tanto, la diferencia que existe entre la rentabilidad de la rama y la de la empresa empacadora no se puede afirmar que sea satisfactoria, pues la rentabilidad depende del manejo que se haga de una serie de elementos; aparte de conocer la situación en que se encuentran dichos elementos en un momento dado, interesa captar el sentido en que van evolucionando a lo largo de una serie de años.

Por tal motivo, hemos de tener presente que la rentabilidad depende del comportamiento de una serie de magnitud-

des, y es muy conveniente establecer de antemano el modelo -- de las conexiones de estas magnitudes entre sí y de ellas -- con la rentabilidad, para hacer posible un estudio ordenado y lógico.

Por ello se han dispuesto las razones en forma de pi rámide, que se representa en el esquema siguiente, y posteriormente explicaremos la importancia de cada una de las relaciones de las magnitudes para que al final de este capítulo se esté en posibilidad de entender el por qué de la varia bilidad en la rentabilidad de la rama comparándolo con la de la empresa en particular y lograr determinar que tal diferen cia se puede modificar analizando la interdependencia de las razones, pero basándonos en el modelo gráfico de la pirámide. Con datos de sus balances y del estado de resultados podremos entender también el por qué puede variar la rentabilidad de toda pequeña o mediana industria y cuáles podrían ser sus alternativas de solución a los problemas financieros que se presenten, teniendo y entendiendo la siguiente disposición -- de las razones en forma de pirámide:

PIRAMIDE

DE
RAZONES:

$$\frac{\text{Beneficio} \times 100}{\text{Capital propio}} =$$

$$\frac{\text{Beneficio} \times 100}{\text{Activo Total}} =$$

$$\frac{\text{Activo Total} \times 100}{\text{Cap. propio}} =$$

$$\frac{\text{Beneficio} \times 100}{\text{Ventas}} =$$

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} =$$

$$\frac{\text{capital ajeno} \times 100}{\text{pasivo total}} =$$

$$\frac{\text{exigible} \times 100}{\text{pasivo total}} =$$

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} =$$

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} =$$

$$\frac{\text{consumo anual de materiales} - \text{saldo medio anual de mat.}}{\text{anual de mat.}} =$$

$$\frac{\text{produccion anual} - \text{saldo medio de fabricacion}}{\text{fabricacion}} =$$

$$\frac{\text{costo de ventas} - \text{Promedio Pro- ductos termina.}}{\text{ductos termina.}} =$$

$$\frac{\text{venta anual} - \text{Promedio de clientes}}{\text{Promedio de clientes}} =$$

Desde el punto de vista de la empresa es claro, como se ha dicho, que su objetivo tiene que ser la maximización de la rentabilidad de los capitales propios invertidos.

Por ello consideramos que la pirámide, a través de la cual ha de estudiarse el aspecto económico, debe encabezarse con la relación representativa de esta rentabilidad.

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital propio}} \times 100$$

El resultado de dicha relación será el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la empresa.

Como capitales propios deben considerarse tanto el capital aportado al constituirse la empresa o posteriormente con motivo de una ampliación, como aquellos beneficios obtenidos durante los años de funcionamiento de aquélla, que permanezcan invertidos en la misma en forma de reservas.

Para calcular tal relación, es necesario deducir de los capitales propios las cuentas regularizadoras de estos capitales, por ejemplo, la cuenta de accionistas y la de valores en cartera, ya que el valor representado por estas cuentas indica la parte de capital que no ha sido desembolsa

da y que, por tanto, no ha cooperado a la obtención de beneficio.

Hay que tener presente que el capital puede variar durante el ejercicio y así habrá de considerar en el denominador el capital medio anual, puesto que no es cierto que el último saldo haya estado invertido durante todo el período.

Con relación al numerador de la razón se plantea el problema de cuál es el beneficio que hay que considerar. -- Pues, si lo que se pretende es considerar la rentabilidad neta, parece claro que debe tomarse el beneficio después de deducidos el impuesto e intereses, con los que se ha remunerado el capital ajeno que haya podido utilizarse.

Como decíamos, puede ocurrir que una parte de los beneficios obtenidos por la empresa no provenga del ejercicio de su actividad propia (beneficios operativos), sino de fuentes totalmente ajenas a la misma (beneficios no operativos). Pues bien, si queremos obtener la rentabilidad debida exclusivamente a la actividad de la empresa, habrá que considerar únicamente los beneficios operativos. En otro caso, deben considerarse los beneficios totales, operativos y no operativos. Pero tal relación mide la rentabilidad alcanzada en un momento dado o en distintos momentos de la vida de la empre-

sa, y es preciso ver qué es lo que ha influido para que la rentabilidad haya alcanzado los distintos porcentajes. Por lo tanto, se puede advertir que la rentabilidad de los capitales propios dependerá:

- a) De la capacidad del negocio para producir beneficios, con los que remunera todos los capitales invertidos.
- b) De la cuantía del capital ajeno utilizado.
- c) Del costo de este capital ajeno, que dependerá de las distintas clases del mismo.

En conclusión, podemos decir que la rentabilidad depende de la rentabilidad del activo total y de la estructura financiera representada por el pasivo del balance. También es importante aclarar que cuando las utilidades no son razonables en relación a la inversión, pueden ser causa de:

1. Porque el costo de los artículos vendidos sea alto, debido a:
 - a) Que la planta no está trabajando a toda su capacidad.
 - b) Que no tenga un control adecuado de las materias primas y exista mucho desperdicio.
 - c) Que la mano de obra sea deficiente o cara.

- d) Excesivos gastos de fabricación.
 - e) Que las compras de materiales sean a precios - elevados.
2. Porque el volumen de ventas sea muy bajo, lo que puede deberse a:
- a) Efecto de la competencia.
 - b) A la mala calidad o aspecto poco atractivo de los artículos que se ofrecen al público.
 - c) Porque resulte poco eficaz el esfuerzo del personal de ventas.
 - d) Por la baja en el mercado de los precios de -- venta de artículos similares.
 - e) Porque la política de precios no es adecuada.
 - f) Por escasa publicidad.
3. Porque resulte demasiado alto el volumen de los - gastos de venta, administración, financieros u -- otros, ya sea por los sueldos elevados, como por el despilfarro en algunos conceptos de gastos.
4. Porque haya una renovación de personal con exage- rada frecuencia, lo que ocasiona:
- Fuertes gastos de indemnización laboral.
 - Disminución de la eficiencia del personal.
 - Pérdida de entusiasmo en su trabajo por la inse

seguridad en sus puestos.

- Mayor cantidad de accidentes, y descompostura de maquinaria y herramientas por la ineptitud del personal nuevo, mientras adquiere destreza.

RENTABILIDAD DE LOS CAPITALS TOTALES

Esta rentabilidad, mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar todos los capitales, sean propios o ajenos.

Esta razón se puede expresar de la forma siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital propio} + \text{Capital ajeno}} \times 100$$

Su significado será el beneficio que obtiene la empresa por cada peso de capital invertido, ya sea propio o ajeno.

Con respecto al denominador, podemos decir que debe considerarse únicamente el verdadero capital utilizado, para lo cual será preciso deducir las cuentas que tengan carácter de regularizadoras de capital, como por ejemplo, la cuenta de accionistas, la de valores de cartera. Si lo que queremos es la rentabilidad del conjunto de capitales puestos a su disposición (activo total), habrá que deducir de éste la-

parte de beneficio incorporado al mismo.

En el numerador se presenta el problema de cuál es el beneficio que se debe considerar: el beneficio antes de impuesto e intereses pagados por la utilización del capital ajeno o el beneficio después de deducidos estos conceptos. Para tal decisión, hemos de tener presentes los distintos objetivos. Si lo que interesa es conocer la capacidad potencial en la empresa para remunerar los capitales puestos a su disposición, es claro que debe considerarse el beneficio antes de deducir el impuesto y los intereses, puesto que la empresa obtiene un beneficio que en una parte puede repartirse como dividendo, o remunerar el capital ajeno en forma de interés y en otra ha de ser entregado al fisco.

Si se trata de decidir la conveniencia de financiar una nueva inversión con capital ajeno, habrá que considerar el beneficio después de deducir el impuesto y los intereses pagados por aquel capital, pues de lo contrario se llegaría a conclusiones erróneas.

ECUACION FUNDAMENTAL DE LA RENTABILIDAD

Para todo estudio de rentabilidad, es preciso tener presente la ecuación fundamental de rentabilidad, cuya expresión

sión matemática es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

El primer miembro de la ecuación representa la rentabilidad de la empresa (ya comentada). El segundo miembro lo constituye un producto de dos factores: uno que relaciona el beneficio obtenido con las ventas y otro que relaciona las ventas con el activo total.

Por lo tanto, puede observarse que la rentabilidad de los capitales invertidos depende del beneficio obtenido por cada peso vendido y, por otra parte, del número de pesos vendidos por cada peso invertido. Por ende, un cambio en la rentabilidad del capital total puede deberse a un cambio en los márgenes de beneficios obtenidos en las ventas, o a un cambio en el número de rotaciones del activo de la empresa, o una variación en ambos.

Como puede observarse en la pirámide que estamos analizando, la razón representativa de la rentabilidad total -- aparece colocada sobre otras dos, de las cuales depende, y que representa: uno, el margen obtenido sobre ventas, otro, el número de rotaciones del activo total.

RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Hemos visto que la expresión matemática es:

$$= \frac{\text{Beneficios}}{\text{Ventas}} \times 100$$

También se ha enunciado que la rentabilidad de las ventas influye en la rentabilidad activo total. Es por lo tanto im--portante analizar esta razón, puesto que en la variación del cociente de la relación pueden deberse a la influencia de --dos factores, uno que llamaremos industrial y el otro comer--cial.

La rentabilidad de las ventas puede alterarse por --una variación en el precio de venta unitario manteniendo ---constantes los costos unitarios, y segundo, por una varia---ción en los costos unitarios permaneciendo constantes los --precios de venta. Al primero, variación de los precios de -venta unitarios, lo denominaremos factor comercial; al segundo, variación de los costos, lo llamaremos factor industrial. La distinción de estos dos factores es de suma importancia a la hora de comparar previsiones y realidades en el control --presupuestario.

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

El segundo factor de la ecuación fundamental de la rentabilidad, que va a influir en la rentabilidad del activo total, es la que representa las rotaciones del activo total que obtiene la empresa; dicha rotación tiene su representación matemática siguiente:

$$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

La variación de esta razón puede deberse a una mejora a: 1) incrementar las ventas en mayor proporción que el activo; 2) un aumento de las ventas sin incrementar el activo; 3) incrementar las ventas, reduciendo al mismo tiempo la inversión, y 4) una reducción en el activo sin incrementar las ventas.

En efecto, una empresa que sin variar el volumen de negocio ni los márgenes comerciales, consiga reducir sus inversiones, por ejemplo, en circulante, conseguirá un valor superior, lo cual implicará la obtención del mismo beneficio total con un volumen menor de inversión que se traducirá en un aumento de la rentabilidad. Pero es preciso determinar separadamente la influencia que tienen los dos bloques fundamentales de éste, activo fijo y activo circulante, en la ci-

tada relación.

ROTACION DEL ACTIVO FIJO

Las rotaciones del activo total pueden variar al modificar la rotación del activo fijo.

$$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

Desde el punto de vista económico, parece que el valor que debe tomarse es el neto, pues lo que se trata de comparar es el valor de la cifra de un período, con el valor -- realmente invertido en bienes de capital fijo durante el mismo período y este valor no es otro sino el valor neto. Esta razón también indica la insuficiencia de las ventas, ya que la inversión hecha es para producir y lo producido debe venderse. Por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirían por la afectación de la depreciación de un equipo excedente caro, de los intereses del dinero toma--dos como préstamos para adquirirlo y de los gastos de conservación del activo fijo.

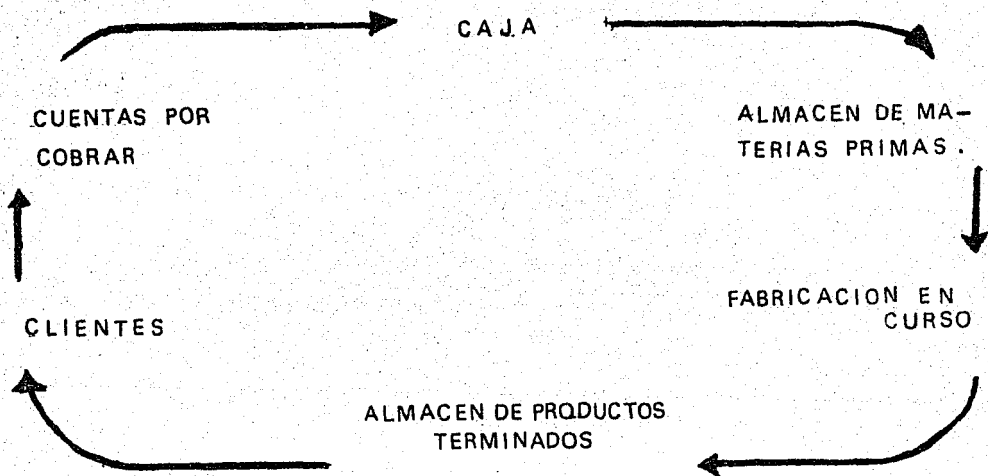
ROTACION DEL ACTIVO CIRCULANTE

De hecho, son los bienes de capital circulante los -

que hay que vigilar más de cerca para efectos de rentabilidad. Ello se debe a que en la práctica resulta más fácil variar el capital invertido en estos bienes, que en valores de activo fijo. Resulta imposible, en la mayoría de los casos, conseguir una adaptación a corto plazo de las inversiones fi
jas, mientras que sobre los valores circulantes pueden tomar
se medidas con efectos a corto plazo.

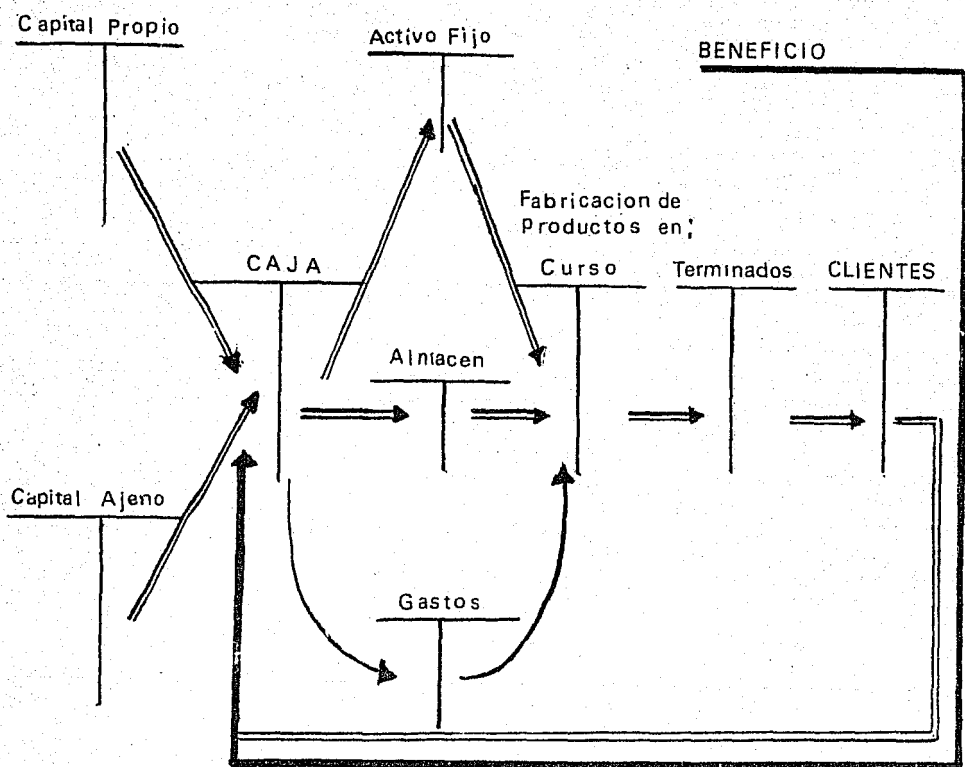
Pues bien, desde que la pequeña y mediana industria invierte un peso en la adquisición de materia prima, en el pago de la nómina, etc., hasta que la recupera al cobrar el precio de venta al cliente, transcurre un plazo más o menos largo que determina su valor inmovilizado en estos bienes de activo y, por tanto, el número de rotaciones conseguidas a los mismos, por lo tanto, en cuanto se agilice tal ciclo, po
demos tener un aumento en la rentabilidad del activo total, que repercutirá en la rentabilidad total de la empresa.

Tal ciclo de un peso invertido en materia prima, pue
de observarse en el siguiente esquema, con objeto de poder reducir al máximo el tiempo de inmovilización en estos bie
nes de activo.



La pequeña y mediana industria, para poder mantener un cierto volumen de inversión en estos valores, necesita el concurso de fondos financieros (capital propio, ajeno) bien equilibrado para poder lograr un rendimiento superior, pero no sólo se necesitan fondos propios o ajenos para la compra de materia prima, sino para cualquier otro tipo de bienes de capital fijo.

En la gráfica siguiente puede verse el circuito que describen los fondos de la empresa.



Los capitales propios y ajenos son fuentes financieras que dan lugar a una entrada de dinero líquido en la empresa. Los fondos así conseguidos por ella deberán ser utilizados en los renglones del activo de una forma racional, - pues es recomendable, por ejemplo, financiar el inventario - por medio de créditos de los proveedores y poder dirigir el capital propio a inversiones más rentables y así poder lograr un aumento en la rentabilidad del capital propio.

Tanto el inmovilizado (a través de la depreciación, amortización, etc.), como los materiales, y los gastos, van incorporándose al producto durante la transformación y si--- guen incorporados mientras permanezca en el almacén de pro-- ductos terminados o en forma de crédito contra clientes, has-- ta que estos paguen el precio de venta, momento en que la em-- presa recuperará los fondos desembolsados, además de otra -- cantidad suplementaria que es el beneficio.

Es por tanto de suma importancia hacer un análisis - de los niveles mantenidos por la empresa en valores circulan-- tes, que de hecho o si siempre es posible conseguir reduccio-- nes que redundarán en beneficio de su rentabilidad y de su - situación financiera.

GESTION DEL ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS

El grado de buena o mala gestión del almacén de ma-- terias primas vendrá dado por las rotaciones del mismo, esto es, por el número de veces en que en un año se renueve el -- stock.

Las rotaciones se expresan así:

$$= \frac{\text{Consumo anual de materias primas}}{\text{Stock medio anual en materias primas}}$$

Es fácil que durante el ejercicio la inversión en es te concepto varíe sensiblemente, sobre todo ocurre esto en - la rama de preparación y enlatado y empacado de carnes, por- lo que, para hacer el cálculo de las rotaciones, no hay que- tomar el saldo que aparece en el balance del cierre de ejer- cicio, sino una media de los saldos existentes durante el -- mismo.

La empresa de esta rama debe perseguir que esta rela- ción alcance un valor máximo dentro de los límites de seguri dad que el proceso de fabricación exija. Así conseguirá un- mayor beneficio con una menor inversión de fondos, lo que ha- rá que su rentabilidad mejore.

Los industriales de tal rama deben procurar siempre- mantener el mínimo stock posible, teniendo en cuenta princi- palmente las necesidades de consumo de materiales y los pla- zos de entrega fijados por los proveedores.

GESTION DEL STOCK DE FABRICACION EN CURSO

El grado de efectividad en la gestión vendrá dado -- por la relación existente entre el valor del stock de fabri- cación en curso y la producción anual; es decir:

$$= \frac{\text{Producción anual}}{\text{Stock medio de fabricación}}$$

La empresa debe procurar conseguir las máximas rotaciones de este stock. En ello influirá básicamente, por un lado, la coordinación que exista entre el volumen de producción y el de absorción por el mercado y, por otro, las mejoras que siempre son susceptibles de introducirse en los métodos de trabajo, como por ejemplo, podemos enunciar los principales controles en producción (para lograr la máxima rotación de esta razón):

1. Control de inventarios (de materias primas, partes y herramientas, productos, etc.).
2. De operaciones productivas (fijación de rutas, programas y abastecimientos).
3. De calidad (fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etc.).
4. De tiempos y métodos de operación (con base en estudios de tiempos y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores).
5. De desperdicios (fijación de sus mínimos tolerables y deseables).
6. De mantenimiento y conservación (tiempo de máquinas paradas, costos, etc.).

Al tratar de mejorar tal rotación estamos logrando a través de esta razón obtener un aumento en la rentabilidad del capital propio, puesto que, como ya lo habíamos enunciado en párrafos anteriores, es necesario lograr la máxima eficiencia de ciertas razones (las de la gráfica de pirámide de razones) para poder encontrar la maximización de rentabilidad del capital propio.

GESTION DEL STOCK DE PRODUCTOS TERMINADOS

La razón o relación que mide la efectividad, está dada por la relación del valor de los productos terminados en almacén con el volumen de productos vendidos, es decir:

$$= \frac{\text{Costo de los productos vendidos}}{\text{Stock medio de almacén de productos terminados}}$$

Para calcular correctamente, hay que estimar el costo de los productos vendidos y no la cifra de venta, ya que es preciso comparar cantidades homogéneas y el almacén estará valorado a precio de costo.

C. Estructura financiera

Decíamos en renglones anteriores que la rentabilidad de los capitales propios de la empresa dependía, por un lado,

de la capacidad de ésta para obtener beneficios con los que remunerar a los capitales totales puestos a su disposición, - es decir, de la rentabilidad del activo total y, por otro, - de la estructura financiera adoptada por la empresa.

La inversión total de una empresa, es decir, sus valores de activo, puede financiarse con capitales propios o con capitales ajenos. La utilización de uno u otro medio de financiación entraña importantes diferencias. Así, la utilización de medios financieros propios, se cree que no supone costo alguno para la empresa, en tanto que el empleo de capitales ajenos exige normalmente una remuneración, es decir, - el interés que se ha de pagar por ellos.

Decimos normalmente, porque de hecho los pequeños y medianos industriales en algunas ocasiones suelen contar con un tipo de financiación ajena que no supone costo alguno.

Las fuentes de medios financieros propios son principalmente el capital y las reservas y beneficios no repartidos.

Las fuentes de medios financieros ajenos que suponen costo son, los créditos bancarios y en general todo tipo de préstamos hechos a la empresa por los cuales tengan que pa--

gar un interés. Las fuentes que no suponen costo alguno son los créditos concedidos por los proveedores, acreedores y administración pública.

De la breve explicación anterior, podremos examinar e inferir que la diferencia que notamos en la rentabilidad de capital total y propio tanto de la rama de preparación, conservación y enlatado de carne, y el de la empresa de empaclado y embutido de carnes frías, se debe en parte a la estructura financiera adoptada por cada una de ellas.

Dicha estructura financiera (capital contable y pasivo) de las empresas de la rama industrial en estudio, se encuentran invertidos en el activo de acuerdo con los siguientes porcentajes:

<u>Activos</u>		<u>Recursos</u>	
Activo Circulante	42.06%	Pasivos	21.37%
Activo Fijo	45.04%	Capital Contable	<u>78.63%</u>
Otros activos	<u>12.90%</u>		
TOTAL	100.00%		<u>100.00%</u>

Los recursos (capital contable y pasivo) de la empresa de empaclado y embutido de carnes frías, se encuentran invertidos en el activo de acuerdo con los siguientes porcentajes:

<u>Activos</u>		<u>Recursos</u>	
Activo Circulante	57.00%	Pasivos	26.00%
Activo Fijo	36.00%	Capital Contable	<u>74.00%</u>
Activo Diferido	<u>7.00%</u>		
TOTAL	<u>100.00%</u>		<u>100.00%</u>

De tal estructura financiera que cada empresa adopte, dependerá la eficiencia e ineficiencia de la rentabilidad -- del capital invertido.

Observando la estructura financiera, o sea, los recursos propios y como un complemento indispensable los ajenos: de las 68 empresas que se han tomado como muestra para este análisis, nos indica que más de dos terceras partes de los recursos totales con que cuentan, son de carácter propio, o sea que en cierto modo las empresas están en manos de sus dueños y no de los acreedores.

Por otra parte, es necesario hacer una observación -- sobre la relación existente entre la rentabilidad y seguridad financiera. Lógicamente, desde un punto de vista puramente rentable, el pequeño y mediano industrial debe procurar la máxima financiación ajena de la que no supone costo, -- puesto que todo el beneficio obtenido con estos medios podrá ser destinado a remunerar los capitales propios, incrementando

do consiguientemente su rentabilidad.

Sin embargo, el pequeño y mediano industrial no debe perder de vista su seguridad financiera, y desde este punto de vista puede no ser aconsejable abusar de aquel tipo de financiación. Lo que se debe procurar es buscar un equilibrio entre estas dos fuerzas, es decir, intentar por todos los medios maximizar la rentabilidad de los capitales propios invertidos, pero manteniéndose siempre dentro de unos límites prudentes de seguridad financiera.

Pero limitándonos exclusivamente al punto de vista rentable, diremos que lo más interesante para el pequeño y mediano industrial será procurar la máxima financiación ajena que no le suponga costo. Esto es, endeudarse con proveedores, acreedores, etc. Lógicamente, de no ser posible esta financiación ajena sin costo, el empresario deberá buscar -- aquellos capitales ajenos que le resulten más baratos.

De todo lo expuesto en párrafos anteriores, nos damos cuenta de cuáles son todas aquellas magnitudes o factores que en un momento dado están determinando la eficiencia o ineficiencia de la rentabilidad del capital invertido, y así comprendemos que la rentabilidad que observan las 68 empresas industriales que se han tomado, en calidad de muestra,

para efectos de análisis, es significativamente baja, si se toma en cuenta que no llega a igualar, cuando menos, la tasa de interés que se cobra en el mercado de dinero prevaleciente, al momento de determinar dicha rentabilidad.

También es digno de observar que la rentabilidad de la empresa de empaçado y embutido de carnes es superior a la de la rama que estamos analizando, debido a que su estructura financiera está mejor equilibrada, así como un mejor uso de todas aquellas razones que afectan a la rentabilidad (pirámide de razones).

V. ANALISIS FINANCIERO

En la parte anterior examinábamos la pequeña y mediana industria (por medio de la rama industrial, comparándola con la empresa de empaçado de carnes frías y embutidos) desde un punto de vista rentable: analizábamos su rentabilidad.

Más concretamente, se señalaba que desde el punto de vista de rentabilidad, resultaba interesante conseguir el máximo de fondos financieros ajenos siempre que la rentabilidad del activo total fuera superior al tipo de interés con que hubiera que retribuir a los capitales ajenos, ya que el exceso de rentabilidad sobre la citada tasa de interés cons-

tituía un plus que pasaría a incrementar la remuneración de los capitales invertidos por los propietarios de la empresa.

Una política que desde el punto de vista económico - puede resultar altamente interesante, quizás no sea la más - adecuada en el aspecto financiero. Por tanto, el empresario se encuentra siempre ante el dilema de emplear capitales ajenos, que aumenten la rentabilidad de los capitales propios - (siempre dentro de los supuestos a que nos hemos referido), - pero disminuyen su estabilidad y autonomía, o emplear capitales propios, que tienen el efecto contrario.

Naturalmente, entre los dos supuestos extremos, se pueden dar multitud de situaciones y será misión del empresario lograr un equilibrio entre estos tipos de medios financieros.

Si bien, como decíamos, los aspectos económico y financiero de la empresa se encuentra en una íntima relación, - su evolución por el contrario, no ha de ser necesariamente - paralela, es más, pueden ser frecuentes los casos en que una empresa en situación económica buena, se encuentre apurada - desde el punto de vista financiero, o viceversa.

Resumiendo, vamos a examinar en esta parte hasta qué punto los medios financieros empleados por la empresa son --

adecuados para mantener su desarrollo estable, y le permiten hacer frente a sus compromisos a medida que vayan venciendo; por ende, trataremos de cumplir con los objetivos principales del análisis.

A. Objetivos principales del análisis

El principal objetivo de todo negocio y de toda empresa mercantil, es el de obtener utilidades suficientes que compensen el esfuerzo humano de sus promotores y que redimien convenientemente el capital invertido; por tanto, el análisis de los estados financieros es una consecuencia obligada, un complemento indispensable y la fase técnica más importante de las investigaciones contables, y de los estudios previos a un financiamiento y tiene por objeto principalmente determinar:

1. Las tendencias de los factores que intervienen en un negocio.
2. La situación que guarda la empresa, así como las causas de esa situación.

1. LAS TENDENCIAS EN LOS NEGOCIOS. Usamos la palabra "tendencia" para indicar la propensión a las altas y bajas de los renglones que integran los estados financieros o-

a la inclinación que muestran hacia determinado fin a través del tiempo. Como para establecer la tendencia de los factores que intervienen en un negocio, se debe tomar la cifra de algún año o período anterior como base o punto de partida, - para que sirva de comparación.

2. AL DETERMINAR LA SITUACION ACTUAL que guarda la - rama industrial con la empresa de empackado de carnes frías y embutidos, se enunciarán los posibles síntomas que podrían - haber sido los causantes de las diferencias, las cuales las - podemos dividir en dos clases:

- a) Fallas en la situación financiera, que se obser-- van en el balance general.
- b) Fallas en la productividad o en los resultados, - que se descubren en el estado de pérdidas y ganancias.

Las fallas que llamamos financieras, por referirse a la situación financiera, pueden ser por:

1. Falta de solvencia.
2. Sobreinversión en cuentas por cobrar.
3. Sobreinversión o insuficiencia de inventarios.
4. Sobreinversión en activo fijo tangible.

5. Capital insuficiente.

6. Aplicación incorrecta de las utilidades.

Las fallas en los resultados que se refieren a su --
productividad, provienen de:

1. Pequeño volumen de ventas.

2. Costos muy elevados.

3. Excesivos gastos de ventas.

4. Excesivos gastos de administración.

5. Costos elevados de financiamiento, etc.

Algunas de estas fallas provienen de factores "exter-
nos" y pueden ser ocasionadas por las condiciones económicas
del país (comentario del capítulo 2), por medidas gubernamen-
tales que afecten al comercio y a la industria o por la pre-
sión de otras empresas más poderosas que absorben a las pe-
queñas y medianas industrias, pero otras fallas o males pue-
den ser ocasionados por factores "internos", como en el caso
de una deficiente administración que se lleva en la mayoría-
de las pequeñas y medianas industrias.

La mayoría de los administradores de la pequeña y --
mediana industria que tropiezan con dificultades para desa-
rollar convenientemente a sus empresas, atribuyen su falta-

de ventas y sus raquíticas utilidades exclusivamente a factores externos y muy especialmente a las medidas gubernamentales. Y es que estos industriales, por falta de preparación en problemas de administración y de elementos pecuniarios para asesorarse de buenos profesionistas, ignoran las causas de su difícil situación económica, que si bien es cierto que pueden deberse a factores externos, desconocen cuáles son -- ellos.

Lo que es más lamentable y frecuente es que el mal esté adentro del negocio, o sea, algún factor interno, que a pesar de que lo están viendo, no lo reconocen por su falta de preparación en materia de administración.

Es muy raro encontrar algunas empresas que no sufran alguno de estos males, los que de conocerse a tiempo debido a un buen análisis, son remediados oportunamente, pero en -- una gran cantidad de empresas se ignoran estas fallas que -- día a día aumentan de magnitud y cantidad hasta ocasionar el fracaso del negocio.

Tanto en la rama industrial como en la empresa de empacado de carnes y embutido, no existe una falta de solven--cia, puesto que sus pasivos a largo plazo no son mayores que su inversión en activos fijos: al igual que sus pasivos a --

corto plazo no exceden a la mitad de los activos circulantes. Por lo tanto, la rama industrial, así como la empresa de empaclado de carne irá recibiendo fondos provenientes de sus -- operaciones normales oportunamente para cubrir sus obligacio nes financieras a sus respectivos vencimientos.

RAMA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

(Miles de pesos)

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
Circulante	479.8	Circulante	149.6
Fijo	645.04	Fijo	85.7

Empacado de carnes

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
Circulante	2.867,180.00	Circulante	980,871.00
Fijo	2.806,831.40	Fijo	350,000.00

Al analizar a la empresa de empaclado de carnes compa rándola con la rama a la cual pertenece, observamos que tie ne un exceso de inversión en cuentas por cobrar, pues en por centajes se encuentran (rama, 16.55% y la empresa tiene en - clientes 28% de cuentas por cobrar). Pero tal falla puede - estar justificada por la competencia, pues ésta obliga a las empresas a efectuar la mayor parte de sus ventas concediendo plazos de pago a sus compradores. Esta práctica, que ha in-

crementado el comercio, ha ocasionado la sobreinversión en - clientes, debido a que los plazos en que los deudores pagan son mayores que los plazos en que los pequeños y medianos industriales tienen que cubrir a sus proveedores sus créditos.

Al comparar el renglón de inventarios de la rama industrial y de la empresa de empackado de carnes, observamos - (rama, 17.8%; en la empresa empackadora es de 21% del activo-total) que existe un pequeño aumento de inversión de inventarios por parte de la empresa empackadora de carnes, dicho aumento puede deberse a:

1. Compras de mayor cantidad para aprovechar las --- ofertas para adquirir materia prima a precios bajos o castigados o con facilidades de pago.
2. Por falta del control de la producción que ocasiona aumentos en los productos terminados.
3. Por operaciones fraudulentas de los encargados de las compras, cuando reciben comisiones o regalos- por parte de los proveedores.
4. Por compras de pánico cuando se prevé escasez de materiales o porque haya una franca tendencia al alza de los precios.
5. Por falta de un buen control contable de las exis

tencias en el almacén o por carecer de topes máxi-
mos.

Para este tipo de empresas que estamos analizando, - que pertenece a la rama industrial de preparación, empaclado y enlatado de carnes, el exceso de inventario de productos terminados les ocasiona mayores pérdidas que si la sobreinversión fuera en materia prima, porque éstas se pueden aprovechar en otras preparaciones de productos. A estas pérdidas hay que agregar los gastos de almacenaje, contabilización de inventarios, intereses sobre dinero obtenido en préstamos para invertirlos en los inventarios, etc.

Con respecto al renglón de activo fijo, encontramos una falta de inversión de activo fijo por parte de la empresa de empacadora de carnes con respecto a la rama industrial, puesto que su porcentaje con relación al activo total es como sigue: rama, 45%; la empresa es de 36%; tal deficiencia se puede deber a:

- a) Mala administración.
- b) Disminución del volumen de producción, debido a - la contracción de la demanda por cambio de gustos o por la disminución del poder de compra de los consumidores.

c) Falta de fondos monetarios para adquirir activos-
fijos, etc.

Al comparar el renglón de capital contable encontramos que la empacadora de carnes se encuentra con una insuficiencia de capital (rama, 78.6%; la empacadora 73.6%) relativo, obligando a estos pequeños y medianos industriales a tr
bajar con dinero ajeno tomado a rédito, lo que disminuye las utilidades si no se hace en forma equilibrada. El desarrollo industrial que requiere constantemente de mayores inversiones, es uno de los factores que influyen para solicitar créditos. Si a los créditos bancarios se suman las cantidades que se les deben a los proveedores, resulta en muchas -- ocasiones una cifra superior al capital aportado por los accionistas, y es cuando la empresa estará expuesta a caer en manos de sus acreedores.

Observando el renglón de utilidades en el balance -- nos encontramos que la rama industrial tiene un 15% con respecto al capital y pasivo; en cambio, la empacadora de car--
nes frías y embutidos tiene un porcentaje de 34%. Este au--
mento de utilidades de la empacadora con respecto a la rama--
es importante pues por medio de estas utilidades se logra un autofinanciamiento y así se obtiene un aumento en la rentabi

lidad del capital total invertido, siendo posible el crecimiento de la empresa, ya que, en la medida en que se reinviertan las utilidades, aumentará su capital de trabajo, o bien, su capacidad instalada.

La principal actividad de toda empresa es vender; -- las empresas industriales de transformación venden los productos que fabrican y los producen porque creen que sus costos serán menores que el precio en que pueden conseguirlos en el mercado. Es precisamente la función de las ventas la que produce las utilidades en casi toda empresa formada con finalidades de lucro y, por consiguiente, es su actividad -- más importante. Si se reducen las ventas habrá que disminuir las compras y la producción para evitar la sobreinversión en inventarios. En suma, las ventas son la fuerza motora que regula las demás actividades de toda empresa que se haya formado para obtener utilidades.

Al examinar los costos de la rama industrial y el de la empacadora de carnes frías y embutidos, nos encontramos con que el costo de la empacadora es menor que el de la rama, pues ésta tiene costos más elevados que quizás se deban a:

- a) Elevado costo de la materia prima, lo que puede deberse al recargo de los fletes por la lejanía --

lidad del capital total invertido, siendo posible el crecimiento de la empresa, ya que, en la medida en que se reinviertan las utilidades, aumentará su capital de trabajo, o bien, su capacidad instalada.

La principal actividad de toda empresa es vender; las empresas industriales de transformación venden los productos que fabrican y los producen porque creen que sus costos serán menores que el precio en que pueden conseguirlos en el mercado. Es precisamente la función de las ventas la que produce las utilidades en casi toda empresa formada con finalidades de lucro y, por consiguiente, es su actividad más importante. Si se reducen las ventas habrá que disminuir las compras y la producción para evitar la sobreinversión en inventarios. En suma, las ventas son la fuerza motora que regula las demás actividades de toda empresa que se haya formado para obtener utilidades.

Al examinar los costos de la rama industrial y el de la empacadora de carnes frías y embutidos, nos encontramos con que el costo de la empacadora es menor que el de la rama, pues ésta tiene costos más elevados que quizás se deban a:

- a) Elevado costo de la materia prima, lo que puede deberse al recargo de los fletes por la lejanía -

de los lugares de abastecimiento, seguros elevados, gastos que ocasionan los empaques, sustracción fraudulenta de materiales, costosas maniobras de carga y descarga.

- b) Pequeño volumen de producción que ocasiona que los gastos fijos se apliquen a una reducida cantidad de unidades.
- c) Deficiente sistema de fabricación por torpeza de la mano de obra no especializada, por maquinaria obsoleta, por demasiadas maniobras manuales.
- d) Sobreinversión en maquinaria no utilizada, pero que su depreciación recarga los costos de fabricación.
- e) Excesivo costo de mano de obra, por un mal sistema de incentivos, por excesos en pagos de tiempo extra, etc.

Al confrontar los porcentajes en cuanto a los gastos de operación tanto de la rama como los de la empacadora, nos damos cuenta nuevamente que la empacadora se encuentra en una correcta situación en cuanto a los gastos operativos.

B. Método de análisis

La situación de una empresa se puede analizar desde-

un doble punto de vista: estático y dinámico. Y es así como Stephen Gilman hace dos grandes grupos, basándose en la unidad de tiempo:

1. Métodos que muestran la relación entre números de un mismo período, que los llama verticales o estáticos.
2. Métodos que muestran los cambios o variaciones de período, que los denomina dinámicos, horizontales o históricos.

El análisis estático no tiene en cuenta el tiempo, - toma como base la situación en un momento dado, el balance - de la empresa de un período determinado, y compara diversas - magnitudes dentro del mismo. Por el contrario, el análisis - dinámico introduce la variable temporal; por ello, es más in - teresante que el estudio estático, ya que proporciona un pun - to de referencia en la situación de la empresa en algún mo - mento anterior o posterior. Este análisis parte de la consi - deración de la situación de la empresa en varios momentos y - estudia la forma en que han evolucionado las diversas magni - tudes económicas y financieras hasta llegar a una situación - determinada.

El estudio dinámico permite determinar la tendencia-

con que han evolucionado las diversas magnitudes y prevé cómo se va a desarrollar en el futuro, facilitando de esta manera la adopción de las medidas correctivas necesarias para evitar que la situación evolucione en forma no deseable.

A su vez, cada uno de estos estudios se puede analizar a través de cifras absolutas y relativas.

En el análisis mediante cifras relativas se utilizan los índices o razones que constituye una relación entre varias partidas del balance. Para ser útiles estas razones -- han de reunir las características de ser significativas, en número no excesivo y fáciles de determinar. Su virtud fundamental es la sencillez; una razón que exija cálculos complicados pierde gran parte de su interés.

Las razones proporcionan una visión orientativa del aspecto que se quiere examinar; es decir, proporcionan una base para emitir un juicio, pero éste nunca puede ser substituido. No son un mecanismo automático de valor absoluto, en cada caso habrá de determinar su importancia y peso relativo. Son como los síntomas en la enfermedad, son la base para emitir un diagnóstico. El analista que se valga de este instrumento nunca podrá prescindir de su juicio en la emisión del citado diagnóstico.

Los análisis a través de razones han sido objeto de numerosas controversias. Disponen de defensores leales, que los consideran como una panacea frente a enemigos acérrimos que niegan toda validez a esta forma de estudio. La causa fundamental de tales discrepancias ha sido, frecuentemente, el olvido por parte de sus defensores del hecho de que las razones son un simple instrumento que no substituye el juicio del analista. Si se quiere pretender que cada razón debe alcanzar un valor concreto y determinado para tener una cierta significación, sin considerar las circunstancias del caso concreto, el análisis será un fracaso en la mayoría de los casos. Si, por el contrario, se considera a las razones como un instrumento de análisis, y una base para seleccionar puntos concretos que deban ser estudiados más a fondo para determinar la causa de las fallas, serán de una utilidad incomparable para el analista.

Por último, hay que tener en cuenta que el balance, dado que recoge el conjunto de valores que determinan la situación económica y financiera de la empresa, ha de ser obviamente el elemento fundamental de información en todo análisis.

No obstante, para poder efectuar un análisis más pro

fundo de los distintos factores que pueden determinar el que la rentabilidad o la situación financiera sean una u otra, - es necesario conocer ciertos datos que el balance por sí mismo no suministra. Es preciso recurrir para ello a otros medios de información contable, o extracontable, como pueden ser informes, estadísticas, etc.

Sin embargo, queremos dejar bien sentada la idea de que es posible analizar la situación económica y financiera de la empresa únicamente a través del balance y del estado de resultados y solamente habrá que recurrir a otros medios de información cuando quiera hacerse un análisis más minucioso.

Debido a la información que se necesita para realizar un análisis dinámico correcto, no nos es posible realizarlo, sino que nos estamos apegando más a los métodos estáticos o verticales, que son:

1. Método de porcentajes integrales (se usó parcialmente al iniciar esta parte de análisis financiero).
2. Método de razones.
3. Método de comparación con el presupuesto (que por falta de información no se verá en este estudio).

1. ESTADOS FINANCIEROS CON PORCENTAJES. La presenta
de los balances utilizados en este breve análisis están
ulados con porcentajes en cada renglón del activo, del -
ivo y del capital contable en relación con la inversión -
al, tomando como base el índice 100, lo que facilitó gran
ente la comparación de los balances en la rama industrial
l de la empresa empacadora de carnes y embutidos, consti-
endo esto una garantía para los numerosos interesados, --
sin necesidad de entrar al tecnicismo de las cuentas, --
den conocer el grado de solvencia y la potencialidad eco-
ica de la empresa. Este método consiste en aplicar el --
centaje de los distintos renglones del activo en relación
el activo total, para saber si en algunos renglones las-
ersiones, sea que son bajas o excesivas (tal método se --
icó al iniciar la parte de análisis financiero) y lo mis-
se hará con los distintos renglones del pasivo total (pa-
os y patrimonio), para conocer el grado de la dependencia
nómica que exista entre los propietarios y los acreedores.
e método también se aplicó al estado de resultados para -
erminar el tanto por ciento de los distintos renglones en
ación con las ventas, que será la cifra base y ello se le
á el valor de 100.

2. RAZONES EN LOS ANALISIS. El análisis a base de -

razones es un método de análisis y un auxiliar para estudiar las cifras de los estados financieros, porque señala los puntos débiles, pero no debe usarse como una panacea o como un método infalible porque tiene sus limitaciones y la abundancia de razones puede complicar un análisis.

Se da el nombre de razón al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. Cuando esta relación se establece por medio de una resta, se dice que es razón aritmética, pero cuando la relación numérica entre dos cantidades se establece por la simple división de un número entre otro, se conoce por razón geométrica.

En este trabajo, sólo nos referiremos a estas últimas que por motivos de simplificar el nombre las denominaremos razones. Por lo que: razón no es más que la comparación de dos cantidades para indicar cuántas veces una de ellas -- contiene a la otra.

El análisis a base de razones indica probabilidades y tendencias y señala los puntos débiles en el negocio y sus principales fallas, siempre que se tenga cuidado de escoger relaciones proporcionales adecuadas con las cifras de mayor significación, esto es, que sus elementos integrantes tengan entre sí relaciones estrechas de dependencia.

La elección de las razones que se van a emplear depende de la naturaleza del negocio y del criterio personal del analizador, ya que por la gran cantidad de razones que puedan calcularse, se llega a múltiples conclusiones. Sin embargo, tratamos de no abusar de este método porque tiene sus limitaciones. Además, muchas de las razones pueden ser inútiles en determinados casos.

Aunque los datos de un estado financiero forman parte de un todo, hay que hacer comparaciones solamente de datos que tengan una íntima relación de dependencia entre sí.

a) Clasificación de razones. Las razones financieras y de operación se dividen en:

1. Estáticas
2. Dinámicas
3. Estático-dinámicas o mixtas

Las razones estáticas son las que expresan la relación cuantitativa que hay entre las cantidades anotadas en la contabilidad de unas partidas del balance y otras del mismo estado.

Las dinámicas son las razones que expresan la relación cuantitativa que existe entre los valores anotados en

la contabilidad de partidas del estado de pérdidas y ganancias y otras del mismo estado.

Y razones estático-dinámicas son las que expresan la relación cuantitativa que existe entre los valores anotados en la contabilidad de partidas de un balance y partidas que integran el estado de pérdidas y ganancias.

b) Análisis a base de algunas razones financieras, - que nos mostrarán la importancia del activo, tanto de la rama industrial como el de la empresa de empackado de carnes -- frías y embutidos.

$$\text{Indice de solvencia mediata} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Rama} = \frac{479.8}{149.6} = 3.21\% \quad \text{Empresa de empackado} = \frac{2867180}{980871} = 2.9\%$$

Indican el número de unidades de moneda de activo -- realizable a corto plazo que cubre cada unidad de moneda del pasivo con vencimiento a plazo corto, por lo que sirve para conocer la capacidad de crédito. Tal relación se encuentra dentro de los límites aceptables para la empresa empackadora, pues por cada peso que se debe a corto plazo se tienen tres pesos para el pago. Sin embargo, esta relación está condicionada por la eventualidad que cada empresa tiene de realizar sus cuentas por cobrar e inventarios, por lo que se pue-

de concluir que esta razón sólo comprueba cantidad y no calidad, por lo que hay que relacionar estos renglones con las relaciones de plazo medio de cobro y rotación de inventarios.

$$\text{Razón de patrimonio inmovilizado} = \frac{\text{Activo fijo tangible}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Rama} = \frac{513.7}{897} = 0.57 \quad \text{Empresa de empackado} = \frac{1,806831.4}{3,717498.65} = .48$$

Esta razón nos indica la parte relativa del patrimonio de la empresa que se encuentra inmovilizada en inversiones de activo fijo tangible; o bien, cuál ha sido el origen de las inversiones del activo fijo tangible; es decir, de qué recursos se ha valido la empresa para financiar sus inversiones permanentes o semipermanentes.

Se aplica para determinar la parte del patrimonio que se encuentra inmovilizado; asimismo, para determinar de qué recursos dispuso la empresa para financiar su activo fijo. Por tanto, observamos que la empresa tiene \$ 0.48 de inmovilización permanente de cada \$ 1.00 de patrimonio de la empresa, y que está por debajo del índice de la rama, lo cual nos podría indicar una relación un poco anormal, pues puede indicar que la mayoría del activo fijo no pertenece todavía a la empresa porque se está pagando actualmente o que sea alquilado. Y será necesario estudiar el costo por arren

damiento y la flexibilidad de los contratos así como las ven
tajas fiscales que se pudieran obtener.

$$\text{Razón de capital a pasivo} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo total}} =$$

$$\text{Rama} = \frac{897}{243.7} = 3.68 \quad \text{Empresa empacadora} = \frac{3,717,498.65}{1,330,971} = 2.7$$

Tal relación, nos da la dependencia económica entre-
propietarios y acreedores. Sirve también para indicar la ca
pacidad de crédito y saber si los propietarios o los acree
dores son los que controlan el negocio puesto que muestran el-
origen de los fondos que se utilizan en la empresa, ya sean-
propios o ajenos. Esta razón indica si el capital es o no -
insuficiente.

Robert Young, en su obra titulada "Crédito Indus----
trial", afirma que cuando el monto de las deudas en relación
con el capital invertido aumenta, la empresa estará más supe
ditada a sus acreedores que a sus accionistas o propietarios
para poder disponer de capital de trabajo y, por lo tanto, -
estará más expuesta a los efectos de la crisis.

Entonces, la relación anterior significa que los pro
prietarios de la empresa empacadora invierten \$ 2.7 en la em-
presa por cada peso de inversión de los acreedores; o bien,-

cada \$ 1.00 de los acreedores de la empresa está garantizado con \$ 2.7 de los propietarios de la misma. Tal coeficiente, al relacionarlo o compararlo con el de la rama, podemos inferir que la empresa se encuentra en un equilibrio adecuado, - es decir, se encuentra dentro de las razones medias, aumenta su redituabilidad, puede ganar descuentos y seleccionar proveedores.

Ahora, si deseamos saber en qué proporción está el control de la empresa en relación a los propietarios y acreedores, hacemos la siguiente operación:

Razón de protección al pasivo total: $\frac{2.7}{1}$

Empresa empacadora

Propietarios 2.7
Acreedores 1.0

Total 3.7 mediante porcentajes
integrales.

$\frac{2.7}{3.7}$ 100 = 73% Control de propietarios

$\frac{1}{3.7}$ 100 = 27% Control de acreedores

CONCLUSION. Los propietarios tienen el 73% del control de la empresa de empacado de carnes frías y embutidos y los acreedores tienen un 27% del control de la empresa; portanto, podemos decir que tienen una administración un tanto-

conservadora.

Razón entre el capital propio y la inversión

$$\text{total del capital} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rama} = \frac{897.6}{1140} = .79 \quad \text{Empresa empaedora} = \frac{3,717,498.65}{5,048,369.65} = .73$$

Esta fórmula es relativa a la inversión que se haya hecho del patrimonio e indica la magnitud de la productividad y su eficacia financiera (que en este caso la empresa se encuentra casi al mismo nivel de eficiencia con relación a la rama), así, como la forma como está constituido el capital total y las fuentes de donde se obtuvo.

Como el capital contable está formado por el capital social y por el superávit, y éste a su vez se integra con las utilidades no repartidas que pueden estar retenidas en forma permanente o transitoria en las cuentas de reserva legal, utilidades del último ejercicio, utilidades del ejercicio anterior, utilidades por revaluación de activo, y otras muchas, fluctúa bastante de un ejercicio a otro y por ello, antes de calcular esta razón, es aconsejable que se analice cuidadosamente el superávit desde su creación, siempre y cuando el acceso a la fuente de información sea aceptado, pues hay ocasiones en que se carece de tal información, como

es el caso de este estudio, pero lo nombramos como una salvedad.

Aunque el porcentaje que resulte de esta razón no -- puede ser igual para todas las empresas, es de aconsejarse -- que el capital contable no sea inferior al 60% de la inver-- sión.

C. Razones de la capacidad financiera

Razón de disponible =

$$\frac{\text{Activo circulante - inventario y pagos anticipados}}{\text{Pasivo a corto plazo}} =$$

$$\text{Rama} = \frac{32,626 - 13,835}{10,171} = \frac{18791}{10171} = 1.8$$

$$\text{Empresa empacadora} = \frac{2,867180 - 1,050000}{980871} = 1.8$$

Tal razón se utiliza para conocer la posibilidad in-- mediata para cubrir en un momento dado obligaciones exigi-- bles a la vista o a plazo sumamente corto en que no hubiera-- tiempo para realizar las existencias de mercancías. Será -- una relación favorable la que presenta la empresa de empaca-- do de carnes y embutidos con respecto al índice de la rama, -- porque va a haber facilidad de convertir en efectivo esta -- clase de valores de cobro inmediato y de realización fácil. -- Sin embargo, esta razón no contempla el problema de que las--

políticas de venta de la empresa pueden ser a plazo más largo que la de sus proveedores.

$$\text{Razón de caja} = \frac{\text{Caja y valores negociables}}{\text{Pasivo a corto plazo}} =$$

$$\text{Rama} = \frac{46}{149.6} = .31 \quad \text{Empresa de empackado de..} = \frac{470180}{980871} = .48$$

Por otra parte, si se desea conocer la aptitud inmediata de la empresa para satisfacer sus obligaciones inmediatamente, la relación anterior nos da a conocer esta capacidad inmediata de pago.

Sin embargo, por sí sola, es de escasa utilidad, --- pues no podemos inferir que la empresa de empackado de carnes frías esté en una baja capacidad de pago inmediato, porque - exista discrepancia con el índice que nos arroja la relación de la rama, sino esta mala situación detectada en la empresa empackadora, puede deberse exclusivamente a una situación momentánea al realizar el balance y, en todo caso, si la relación de activo corriente/pasivo corriente es buena, su situación no se verá seriamente comprometida, ya que podrá solucionarse obteniendo una breve prórroga de los proveedores o un crédito de caja para solventar los desajustes momentáneos de tesorería, sin grave detrimento para el funcionamiento y buen nombre de la empresa.

Razón de inventario a capital de trabajo = $\frac{\text{Inventario}}{\text{Capital de trabajo}}$

$$\text{Rama} = \frac{203.5}{479.3 - 149.6} = \frac{203.5}{330.2} = .61$$

$$\text{Empresa empacadora de carnes..} = \frac{1,050,000}{2920180 - 980871} = \frac{1,050,000}{1939209} = .54$$

Tal relación nos indica que la empresa de empaques de carnes frías tiene una inversión en inventarios de \$ 0.55 por cada \$ 1.00 de capital de trabajo, que comparándolo con el de la rama, inferimos que se encuentra dentro de lo normal, en dicha inversión.

Razón de protección al pasivo circulante = $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo circulante}}$

$$\text{Rama} = \frac{897.0}{149.6} = 5.9$$

$$\text{Empresa de empacado de..} = \frac{3,717,498.65}{980,871} = 3.7$$

Esta razón representa la protección o garantía que ofrecen los propietarios a los acreedores a corto plazo; o sea, los propietarios de la empresa de empacado invierten \$ 3.7 en la empresa, por cada \$ 1.00 de inversión de los acreedores a corto plazo, o bien: cada \$ 1.00 de los acreedores a corto plazo de la empresa está garantizado con \$ 3.7 de los propietarios de la misma.

Al hacer la comparación de la razón de la empresa -- contra la de la rama, y como el índice de la empresa es mayor que el de la rama, podríamos pensar aparentemente que la empresa tiene una buena posición financiera.

d) Razones de eficiencia operativa

Razón de rotación de cuentas por cobrar de clientes =

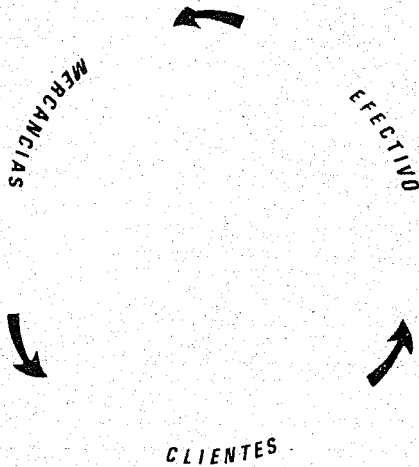
$$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}} =$$

$$\text{Rama} = \frac{2470.8}{188.8} = 13.08 \text{ veces}$$

$$\text{Empresa de empaque de..} = \frac{14649600}{1400000} = 10.4 \text{ veces}$$

Tal razón significa el número de veces que se remueva el promedio de clientes de la empresa; es decir, el número de veces que se completa el círculo comercial en el período a que se refieren las ventas netas.

Ahora bien, el ciclo comercial se representa gráficamente como sigue:



Así observamos que la empresa de empaque tiene una rotación de 10 veces que se han cobrado las cuentas de clientes en el período a que se refieren las ventas netas; o bien, las cuentas por cobrar se han recuperado 10 veces en el ejercicio a que se refieren las ventas netas, pero al comparar tal número con el de la rama encontramos que existe una diferencia con respecto a la empresa; tal rotación baja de la empresa indicará quizás una congestión de fondos en esta partida, que está obstruyendo el flujo de fondos para reinvertir en inventarios.

Esta razón se aplica para determinar el número de veces que se renueva el promedio de clientes en un ejercicio determinado; también para conocer la rapidez de cobro y la eficiencia de créditos, como sigue:

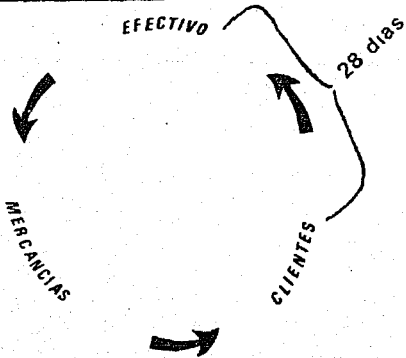
$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Número de días del ejercicio (365)}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rama} = \frac{365}{13.08} = 28 \text{ días}$$

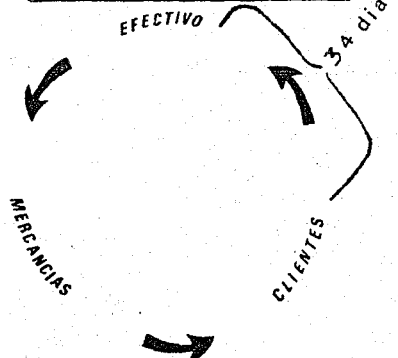
$$\text{Empresa de empaque de..} = \frac{365}{10.4} = 34 \text{ días}$$

Luego entonces, la empresa de empaque de carne y embutidos tarda 34 días en transformar en efectivo las ventas realizadas, y la rama tarda 28 días en cobrar el saldo promedio de las cuentas por cobrar de clientes; en el círculo comercial se representaría el tiempo de la siguiente forma:

En la Rama Industrial es:



En la empresa de estudio es:



Con base en la comparación anterior, podemos concluir que la empresa recupera su cartera con un poco de atraso, por tanto, tendrá que distraer recursos para su recuperación con la consecuente disminución de utilidades y de su ca

pacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.-
Para poder emitir una conclusión un poco más completa, es necesario que el analista tenga presente las siguientes consideraciones:

- a) Especial cuidado en la interpretación, por lo que debe auxiliarse de un estado que analice la antigüedad de las cuentas por cobrar para efectuar su análisis.
- b) Los documentos descontados deben aumentarse al -- saldo de cuentas por cobrar, a clientes, y no debe disminuirse la estimación para cuentas incobrables.
- c) Esta razón se puede tomar como coadyuvante para - determinar si la estimación para cuentas incobrables es razonable.

Razón de rotación de inventarios =

$$\frac{\text{Ventas netas o costo de ventas}}{\text{Promedio de inventario a precio de venta o de costo}}$$

$$\text{Rama} = \frac{2115.2}{203.5} = 10.4 \text{ veces}$$

$$\text{Empresa de empaques de..} = \frac{12131730.65}{1050000} = 11.5 \text{ veces}$$

Tal relación nos indica el número de veces que las existencias de mercancías giran, el número de veces que se compran y se venden en un período que generalmente es de un año o lo que es lo mismo, el número de veces que las mercancías han sido reemplazadas en determinado período. Al comparar los dos coeficientes, de la rama con el de la empresa, inferimos que la empresa tiene un coeficiente un poco superior al de la rama, o sea, muestra una rotación alta, que nos indica una favorable rotación del capital en el activo circulante.

Como el resultado de esta relación es de casi 12, quiere decir que la rotación en el año es de 12 veces de existencia total, o lo que es lo mismo, sabríamos que nuestra existencia de mercancías tarda un mes para venderse en su totalidad puesto que la renovación de cada mes nos arroja las renovaciones en el año.

Tal coeficiente es importante, para poder apreciar el período durante el cual con toda probabilidad se han de convertir en numerario y en cuentas al cobro las mercancías con que se trafica. Naturalmente que algunos artículos o porciones de mercancías circulan con mayor rapidez que otros, pero esto no afecta a la eficacia de la fórmula por tomarse-

promedios para su cálculo. El coeficiente de rotación no -- puede ser el mismo para todas las empresas mercantiles y ni- siquiera para todos los artículos de una misma negociación, - en virtud de que no todos son de fácil venta, es por esto -- que el índice presente y todos los demás anteriores los com- paramos con empresas del mismo ramo. Los comestibles siem- pre tendrán una rotación más rápida que la ropa y ésta a su- vez será menos lenta que la de los muebles.

Para interpretar esta razón más correctamente, así - como las conclusiones que se obtengan de su obligación, se - trató de tener en cuenta los siguientes factores:

- a) Los métodos de evaluación de inventarios.
- b) La influencia estacional.

Ahora bien, si suponemos que el ejercicio de la em- presa comprende un año, o sea 365 días, tendremos:

$$\text{Período promedio de inventarios} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

$$\text{Rama} = \frac{365}{10.4} = 35 \text{ días}$$

$$\text{Empresa de empackado de..} = \frac{365 \text{ días}}{11.5} = 32 \text{ días}$$

Luego entonces, la interpretación será como sigue: -

32 días permanecen los materiales en las bodegas antes de pasar a otro departamento, lo cual se encuentra en una situación favorable comparándola con el coeficiente de la rama industrial.

Razón de rotación de capital de trabajo =

$$\frac{\text{Costo de las ventas}}{\text{Capital de trabajo}} =$$

$$\text{Rama} = \frac{2115.2}{330.2} = 6.4$$

$$\text{Empresa de empaclado de..} = \frac{11831730.65}{1886309} = 6.2$$

Tal relación nos indica el número de veces que el capital de trabajo entra en el costo de las ventas. El cálculo de la rotación de mercancías no es suficiente en las empresas cuyas ventas no son todas al contado y, por ello, debe tomarse en cuenta a la inversión en activo circulante --- siempre que las compras se hagan al contado. Si fuera a crédito parte o la totalidad de las compras, se deberá tomar en cuenta el pasivo circulante. De esta doble circunstancia, o sea, el caso de que se hagan ventas y compras a crédito, se deriva la necesidad de aplicar esta fórmula enunciada en el párrafo anterior. De tal fórmula nos dice que se ha obtenido en ventas \$ 6.00 por cada peso invertido en capital de --

trabajo en lo que respecta a la empresa que es igual ante la rama, lo cual indica que su funcionamiento no está mal.

Ahora, podemos estar conscientes de que interpretar no es materia exclusivamente de promedios ni de relaciones y estos no son más que factores muy importantes que se emplean para formar un juicio con respecto a la condición financiera de la empresa.

El cálculo de razones facilita la comparación de los datos, pero nunca puede substituir a un buen dictamen, por lo que ambos se complementan, pero la comparación periódica de los porcentajes, que puede ser mensual o anual, conduce al conocimiento de las tendencias que siguen los distintos factores del negocio.

Un economista especializado en esta clase de trabajo afirma que: "Los análisis de los estados financieros no pueden nunca ser otra cosa que un estudio de puntos que avanzan en la historia. Las deducciones sacadas de ellos tienen que ser por necesidad suposiciones de cómo sucedió lo que sucedió. La habilidad con que pueden ajustarse las deducciones a los hechos es lo que le da valor al análisis". Y más adelante agrega: "El análisis es la interpretación correcta de datos establecidos".

Interpretar es explicar o declarar el sentido de una cosa, principalmente el de textos faltos de claridad. Como la interpretación de los estados financieros es un problema mental, resulta sugerente y apreciativa y por ello no puede ser ni exacta ni precisa. Por lo que tratamos de hacer las anteriores interpretaciones, que fueran inquisitivas, sugerentes y apreciativas, más bien que exactas y precisas.

CAPITULO CUARTO

LA PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA Y SUS POSIBLES SOLUCIONES

No estaría de más el que volviéramos a enunciar que una fuerte lluvia de problemas, carencias y limitaciones inunda los cauces por donde pasa la pequeña y mediana industria en el camino hacia la ruta que lleva al desarrollo y la prosperidad y que urge y es necesario el que estos cauces sean derivados para asegurar el crecimiento de este sector del país.

Mucho se ha dicho que analizar los problemas (con seriedad) que padecen los sectores industriales pequeño o mediano implica reconocer las opiniones, preocupaciones e ideas de aquellos empresarios que actualmente enfrentan la problemática de este sector industrial, y así es en verdad, y lo podremos ver a través de una encuesta realizada en 1973 por la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), en colaboración con la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), la cual se levantó con el fin

de detectar los problemas más importantes del pequeño y mediano industrial nacional. La encuesta se aplicó a los dirigentes de 50 cámaras y a 17 funcionarios directivos de igual número de asociaciones industriales; de esta muestra, el 80% de empresarios asociados pertenecían al sector de pequeños y medianos industriales, y el 20% pertenecía al de grandes industriales. La encuesta arrojó los siguientes datos:

ORGANIZACION Y DIRECCION. Uno de los problemas básicos (ya enunciado anteriormente) de las industrias pequeñas y medianas es el de la organización. Al respecto, los dirigentes comerciales expresaron que el 33% de estas industrias descansan sobre la organización hombre orquesta (dueño).

La mayoría de estas industrias no cuentan con director, gerente, contralor o contador, lo cual imposibilita la eficiencia como la gran empresa.

FINANZAS. En el aspecto financiero arrojó datos sobre la forma de capitalización, tomando como 100% al total de las entrevistas; según sus respuestas, el 81.81% reinvierte al final del ejercicio sus utilidades; el 18.18% incorpora nuevos socios capitalistas con el fin de obtener recursos financieros y sólo un 3.63% recurre a la emisión de bonos y acciones para capitalizarse.

CREDITO. Según los resultados obtenidos, la principal fuente de crédito de este sector industrial es la banca privada; le siguen por su orden de importancia el crédito -- otorgado por los proveedores y en porcentaje los créditos -- otorgados por las instituciones oficiales; finalmente, los -- préstamos con elevados intereses que les conceden prestamistas o agiotistas. Resulta importante anotar que más del 60% de la industria pequeña y mediana obtiene menos del 50% del crédito que solicita.

LABORALES. En este aspecto laboral y de empleo también se detectan problemas complicados. Del total de la --- muestra, el 61.8% afirmó que tiene grandes dificultades para cumplir con las obligaciones obrero-patronales que marca la ley, como son las cuotas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), las cuales se les hacen demasiado elevadas, para el 47.27% cubrir las cuotas del INFONAVIT es algo gravoso.

Para un 40% de los pequeños y medianos industriales resulta pesado cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Pagar las gratificaciones anuales.
2. Pagar vacaciones.
3. Cubrir salarios mínimos.
4. El número de horas de trabajo.

5. La reglamentación de seguridad y salubridad. (El 17 de mayo de 1974, la Subsecretaría de Mejora--- miento del Ambiente, de la Secretaría de Salubri- dad y Asistencia, informó que cerca de 100 mil in- dustrias en su enorme mayoría medianas y pequeñas están al margen de la ley y el reglamento para -- prevenir y controlar la contaminación por humos y polvos).

También en el rubro laboral, la Dirección de Trabajo del Departamento del Distrito Federal dio a conocer ("Excél- sior", 1°-VIII-74) que el 80% de los establecimientos comer- ciales e industriales de la ciudad de México paga menos del salario mínimo a sus trabajadores, e infringe las obligacio- nes que marca la ley laboral.

Del estudio realizado, los industriales llegaron a - la conclusión de que el gobierno actual ha dado pasos muy in- ciertos y demasiado rápidos en el aumento y la restructura- ción de tarifas eléctricas, Seguro Social, INFONAVIT y petró- leo, los más afectados son los pequeños y medianos industria- les, ya que todas las cargas anteriores, sumadas a las tari- fas fiscales progresivas, los hacen retirarse del mercado.

PERSONAL. Otro indicador significativo de la indus-

tria pequeña y mediana es el tipo de personal que emplean. - Casi el 47% de su mano de obra no es calificada. Sólo el -- 5.9% es el personal técnico y los obreros calificados suman el 30.19% del personal utilizado. La industria pequeña y me- diana, al no cumplir con sus obligaciones laborales, tiene - que enfrentarse al descontento de sus trabajadores y es lógi- co que estos responda negativamente en su trabajo. La en--- cuesta comprobó que entre un 60% y 70% de los industriales - asociados soporta problemas e impuntualidad, ausentismo e -- irresponsabilidad poca o nula calificación técnica de parte- de sus trabajadores.

INCENTIVOS. Otro indicador importante, útil para -- reexaminar las políticas de estímulo gubernamental a la in-- dustria, es el relativo al aprovechamiento de dichos estímu- los por las industrias pequeñas y medianas. Se encontró que el 47.27% del sector hace uso de los beneficios que otorgan- los certificados de devolución de impuestos (CEDIS).

Sin embargo, sólo el 27.27% hace uso del cierre de - fronteras. La libre importación únicamente es aprovechada - por el 18.18%.

Los beneficios del decreto de descentralización in-- dustrial son aprovechados por el 16.36% y, finalmente, sólo-

el 4.54% de las industrias pequeñas y medianas aprovecha los estímulos que brinda la ley de industrias nuevas y necesarias. Estos datos son muy importantes, ya que, en teoría, están orientados a favorecer a los industriales pequeños y medianos. Resulta que muchos de estos beneficios creados por el sector público para fomentar el desarrollo de las industrias nacionales han sido aprovechados por empresas subsidiarias del extranjero.

La mayor eficiencia y productividad que tienden a caracterizar el funcionamiento de empresas extranjeras, en buena medida no han podido ser capitalizadas por la economía en general, debido a la estructura poco competitiva de la oferta en México. Por el contrario, el crecimiento económico en México ha sido un fuerte aliciente para la inversión extranjera que se interesa exclusivamente en explotar el mercado interno cautivo y para minimizar su contribución a requerimientos de una política nacional de desarrollo, más aún, el esquema de mexicanización ha permitido a empresas controladas desde el extranjero tener acceso a una protección gubernamental, a exenciones y subsidios que, en teoría, deberían estar reservados para promover empresas mexicanas (Samuel del Villar: Excélsior, 30-X-75).

VENTAS. En cuanto a la comercialización de los pro-

ductos elaborados por los pequeños y medianos industriales, - cuatro son las formas en que estos venden sus manufacturas:

1. Por medio de distribuidores (56%)
2. Al menudeo (58%)
3. Al mayoreo (52%)
4. A través de intermediarios (40%)

Como se ve, estas industrias utilizan todas las formas de comercialización, aunque lo ideal para abatir los altos precios sería incrementar sus ventas directas y evitar los intermediarios.

EXPORTACIONES. Los problemas para exportar sirven para ejemplificar cuáles son los impedimentos variados que el industrial mexicano tiene que vencer para vender en los grandes mercados internacionales.

Tres fueron los impedimentos que se detectaron: se supo que un 45% no puede producir lo suficiente como para exportar; un 36% carece de conocimientos acerca de los mercados exteriores, y un 33% considera que hay exceso de burocracia en la tramitación de los estímulos a la exportación.

Un problema grave, señalado por un 20% de interrogados, es el de la deficiente calidad de sus productos.

POLITICA INDUSTRIAL. Las políticas sobre industrialización seguidas de 1940 a la fecha en los países latinoamericanos no han respondido a las necesidades de desarrollo, - pese a que en teoría se busca fomentar una industria nacionalista.

Ante la experiencia observada en muchos países subdesarrollados que han aplicado políticas proteccionistas para apoyar su proceso de industrialización, ya debería ser clara la muy limitada utilidad de instrumentos de promoción industrial como las exenciones, los subsidios y los aranceles proteccionistas. Lo cierto es que el otorgamiento de todas estas concesiones a la empresa privada en muy poco ha afectado la estructura y las tendencias del proceso de industrialización. La justificación inicial era la creación de una industria nacional. Pero como se previó, la regularización del monto y el destino de las inversiones extranjeras a través de medidas directas, era inevitable que los inversionistas extranjeros también resultaran favorecidos con la política proteccionista, y es un hecho que los empresarios foráneos obtuvieron más beneficios que los nacionales, ya que sus sistemas administrativos, de comercialización e información son más eficientes que los de las empresas mexicanas. Uno de los problemas que en los últimos años más han sufrido los pe

queños y medianos industriales es el relativo a las materias primas. El 81.81% ha encarado problemas por las fluctuaciones en los precios de las materias primas.

La falta de insumos ha provocado trastornos al ----- 74.54% y el 44% de ellos considera, además de la escasez de materias primas existe acaparamiento de las mismas. Los dirigentes camerales expresaron su descontento por los malos sistemas de comercialización existentes, que provocan que -- los intermediarios y las grandes empresas acaparen las materias primas.

TECNOLOGIA. Aquí se muestran los resultados de mayor importancia, obtenidos en la encuesta y que son los relativos a los problemas de tecnología en la pequeña y mediana industria. De acuerdo con las respuestas, se encontró que -- el 75% registra altos costos de producción, el 51% carece de una tecnología adecuada, y el 38% manifestó una urgente necesidad de asesoría técnica.

Entre las industrias pequeñas y medianas existen muchas empresas que funcionan con bajos niveles de eficiencia y presentan una demanda potencial de innovación técnica, pero no la hacen debido, entre otras cosas, a la falta de mecanismos organizados que ayuden a identificarla y a orientarla

hacia fuentes apropiadas. La compra de equipos de segunda mano es práctica común en pequeñas y medianas empresas con dificultades para conseguir financiamiento.

En la encuesta, más de la mitad de los dirigentes camarales señalaron que muchos casos tienen que adquirir maquinaria de segunda mano ante la incapacidad económica del industrial para solventar el gasto en nuevas máquinas. También se apuntó la necesidad de importar maquinaria, ya que no se cuenta en el país con equipo de sustitución. De ahí que en ocasiones se presentan cierres de fronteras, ya que en el país se produce maquinaria similar, pero de inferior calidad.

En resumen, los principales problemas encarados por estas industrias en relación con la productividad son:

Carencia de maquinaria adecuada, 36%; carencia de sistemas administrativos eficientes, 33%; falta de personal de capacidad técnica, 52%; problemas de motivación con el personal, 36%; problemas de organización dentro de la empresa, 34%; baja productividad ante la falta de materia prima, 56%.

En general, el panorama resultante de la investigación es por consiguiente desalentador. De ahí que resulte

inaplazable el instrumentar de la manera más mediata una política, que resuelva los problemas que aquejan al sector empresarial de los pequeños y medianos industriales.

I. RECOMENDACIONES

Tratando de dar soluciones factibles a los problemas antes mencionados, que definitivamente son producto de la -- falta de una buena administración en todas las áreas de la -- empresa y que a nuestro juicio van a repercutir en las finan-- zas de la industria y del país, ya que es aquí donde se re-- flejan todos los problemas, daremos recomendaciones adminis-- trativas y financieras para evitar serios descalabros que si bien cualquiera que sea la magnitud de la empresa afectan -- hondamente, en el pequeño y mediano industrial llegan a ve-- ces a repercutir de manera a veces irreparable.

A. Ventas y mercados

En cuanto a ventas y mercados, el pequeño y mediano-- industrial se enfrenta con dificultades en sus ventas, para-- lo cual planteamos tres posibilidades:

1. Aumentar su eficacia en los mercados actuales.
2. Buscar nuevos mercados para sus actuales produc--

tos.

3. Lanzar nuevos productos a sus mercados actuales o en perspectiva.

El análisis de su mercado -o sea, el estudio minucioso de los factores que influyen en la venta total posible de sus productos actuales o en perspectiva- ayuda al pequeño fabricante facilitándole estas tres alternativas:

- A. Al analizar mercados actuales en que sus productos ya estén acreditados, deberá:
 1. Fijarse objetivos de ventas efectivos y accesibles.
 2. Comprobar la eficacia de su actividad mercantilista en términos de ventas apetecidas.
 3. Determinar los mercados por desarrollar.
 4. Determinar formas individuales de aumentar la eficacia de su programa de distribución.
 5. Examinar y valorizar los cambios inmediatos o futuros del mercado.
- B. Al analizar nuevos mercados, ya sea en busca de nuevas salidas para sus productos o para determinar la venta que puedan tener nuevos productos, - el análisis de su mercado ayudará al fabricante a:

1. Examinar los problemas que entrañe la apertura de nuevos mercados, o el lanzamiento de nuevos productos.
2. Fijar objetivos o ventas accesibles y efectivos.
3. Decidir cuáles mercados convendrá desarrollar más.
4. Decidir sobre el mejor método (o métodos) de distribución para sus productos.
5. Adiestrar su personal de ventas.
6. Formular su programa de promoción.

Fuentes de información mercantil. Si el caso del pequeño fabricante es típico, sus limitados recursos y falta de personal especializado quizá le impidan realizar una investigación exhaustiva. Mas nada le impedirá documentarse debida y económicamente en distribución mercantil solicitando cuantos informes necesite de varias fuentes de información que están para servirle. La falta de espacio nos impide proporcionar una lista completa de dichas fuentes, pero, en su defecto, insertamos una lista de las más comunes, que proporcionar datos sobre la información particular de que se trate:

1. Asociaciones comerciales.
 2. Revistas de anuncios y publicaciones comerciales.
 3. Centros universitarios de investigación comercial.
 4. Los propios registros mercantiles del fabricante:
 - a) Informes de ventas.
 - b) Registros financieros.
 5. Investigaciones especiales del mercado:
 - a) Por el personal del fabricante.
 - b) Por agencias de anuncios o publicitarias.
 - c) Por agencias de investigación privada.
- C. Definición de la zona que se va a estudiar. El primer paso que da el fabricante para realizar el análisis de su mercado, es elegir la zona (o zonas) geográfica del mercado que se va a estudiar. La zona deberá quedar bien definida, de preferencia por linderos que coincidan con los de la mayoría de los informes mercantiles publicados. Los linderos entre estados y municipios son, por lo general, satisfactorios. También para zonas mercantiles metropolitanas que rebasen los límites -

de ciudades o municipios se pueden obtener informes comerciales. En casi todas las ciudades, la comisión del censo distribuye información impresa sobre la población, la vivienda y demás puntos -- pertinentes (censo industrial, comercial y de ser vicios). Así, los mercados pueden analizarse por segmentos muy pequeños. Una fragmentación de este tipo permitiría al fabricante analizar su mercado por entero, a la vez que observar las relaciones de las partes al todo y de las partes entre sí.

Al hacer el análisis, será necesario obtener respuestas a preguntas como estas:

1. Quiénes son los posibles compradores.
2. Dónde radican.
3. Cuáles son.
4. Qué uso hacen del producto.
5. A qué ritmo lo usan, con qué frecuencia lo com pran.
6. Qué variación estacional sufren las compras.
7. Son los compradores mismos quienes usan el pro ducto.
8. En qué forma influyen la edad, el estado civil

y demás factores conexos, en las compras.

9. Cuál es la capacidad adquisitiva efectiva del mercado.

10. De qué calidad y alcance es la competencia.

El número de posibles clientes comprendidos en una zona, dependerá del tipo de producto que se venda -industrial o de consumo.

COMPETENCIA EN LA ZONA DEL MERCADO. Una vez estimada la demanda total del producto en territorio determinado, se procederá a estimar la parte del mercado que el fabricante deberá procurar. Si ya está compitiendo en el mercado, sus registros de ventas indicarán la parte que actualmente tiene, para compararla con la que tienen sus competidores. Si está invadiendo un nuevo mercado, podrá fijar como objetivo igual participación que la que tiene donde ya está establecido, a reserva de ajustar las diferencias que imponga la intensidad de competencia.

En cualquier caso, deberá tomar en cuenta lo bien establecidos que estén sus competidores, la clase de promoción de ventas que están empleando, y lo que él deberá hacer para adueñarse de una porción aceptable del negocio disponible. Si los objetivos que se fijan son accesibles, representarán-

un incentivo muy valioso para el personal de ventas. El mejor índice de la participación del fabricante en el mercado, quizá lo sea su experiencia anterior en otros mercados; mas si el fabricante está lanzando un nuevo producto y carece de experiencia anterior en que basarse, sus cálculos podrán basarse en los planes de promoción y de ventas que haya hecho, y de acuerdo con esto fijará sus objetivos.

UTILIDAD DE UNA PREVISION. He aquí nueve de los --- usos más importantes de la previsión de ventas:

1. Formulación de normas que impliquen inclusión en el presupuesto. Si suponemos que una compañía necesita una cantidad determinada para operar provechosamente, pero las ventas futuras de los productos que ahora fabrica no aportarán ese volumen, - pueden adoptarse medidas para elevar las ventas.
2. Control de almacenes, reducción de costos de almacenaje y menor probabilidad de verse atrapada con mercancía de alto precio.
3. Mejoría del control de producción mediante un cuadro más preciso del futuro. Un programa así ayudará a: a) mejorar la eficiencia en el manejo del equipo; b) evitar tiempo extra innecesario y cos-

tosos; c) evitar el almacenaje costoso de material acabado, y d) reducir las iniciaciones y las operaciones interrumpidas a cada momento.

4. Establecimiento de una unidad de medida para evaluar territorios y vendedores; puede fijarse una cuota realista para cada zona, que no está produciendo su parte de ventas. También levanta la --moral del personal de ventas el saber que la di--rección ha hecho un esfuerzo honrado para marcar cuotas justas.
5. Proyección realista de la expansión. Puede ser --una falta de juicio el hecho de construir una ---planta costosa para satisfacer un aumento a corto plazo de la demanda. Sin embargo, puede ser una inversión excelente el aumentar las instalaciones de largo alcance cuando son bajos los costos de --construcción.
6. Distribución prudente que debe gastarse en la promoción de ventas y publicidad.
7. Eliminación o sustitución de los productos improductivos.
8. Desarrollo de controles financieros efectivos.
9. Establecimiento de normas de personal en forma --

más eficaz.

OTRAS FUENTES QUE PROPORCIONAN DATOS. Son varias -- las organizaciones independientes que pueden proporcionar in-- formes y datos básicos de mercados. Estos serán especialmen-- te valiosos para el industrial, en caso de que piense reali-- zar dentro de su propia industria alguna investigación de -- mercadeo. Podemos enumerar las fuentes siguientes: bibliote-- cas públicas, medios publicitarios, dependencias gubernati-- vas y asociaciones de empresarios, publicaciones industria-- les y comerciales, y universidades.

Bibliotecas públicas. En ciertas ocasiones las bi-- bliotecas públicas pueden proporcionar a los pequeños y me-- dianos industriales datos básicos de mercadeo, tales como in-- formes oficiales, revistas industriales y comerciales, y li-- bros de texto. Vale la pena, también, investigar si otras -- organizaciones de su localidad (por ejemplo, las cámaras in-- dustriales y de comercio) tienen disponible información de -- mercadeo. Generalmente estos servicios de biblioteca son -- gratuitos.

Medios publicitarios. Las revistas que tengan una -- circulación nacional, la radio, la televisión, los periódic-- os locales y otros medios publicitarios son también fuentes

importantes de información. En algunos casos las empresas citadas cuentan con personal especializado que se dedica al estudio de los mercados que cada medio abarca y la recolección de datos acerca del público respectivo.

Dependencias gubernativas. Varias dependencias gubernativas recolectan, compilan y difunden informes económicos y de mercadeo, que en muchas ocasiones pueden ser de interés para el fabricante (pequeño o mediano). Algunos de estos informes se venden a un precio moderado, y otros se obsequian.

Asociaciones de negociantes. Aunque todavía queda mucho por hacer en este campo, algunas asociaciones de industriales o cámaras de industriales individuales, obtienen datos de mercadeo y llevan a cabo estudios especiales correspondientes al ramo que representan. Generalmente los miembros o socios de estos organismos pueden adquirir los informes mencionados y, cuando su contenido no es estrictamente confidencial, otras personas interesadas pueden también solicitarlos. En la mayoría de los casos los directores de las asociaciones y cámaras están muy bien enterados y prestan ayuda eficaz al pequeño y mediano industrial que tenga algún problema especial de mercadeo. Generalmente este servicio -

de asesoría de mercadeo no implica desembolso para el industrial.

Revistas y periódicos especializados de industria y comercio. Los principales periódicos y revistas industriales constituyen fuentes muy importantes de datos de mercadeo. Casi todos ellos siguen muy de cerca las tendencias y los acontecimientos de cierto alcance. A la vez reflejan fielmente las actitudes y opiniones de actualidad dentro de la industria. Aquí también el costo para el pequeño y mediano industrial es de poco monto o nulo.

Universidades y colegios. Aunque la enseñanza de mercadeo es relativamente nueva en los planteles nacionales, y ha tenido ahora un auge quizás desmesurado, algunas universidades sí cuentan con departamentos especializados en la materia. De tales fuentes es posible conseguir, sin costo alguno o mediante el pago de una cantidad modesta, informes, artículos y tesis sobre temas de mercadeo. A veces, la distribución de los trabajos mencionados es limitada y, en otras, es difícil encontrar la clase de material que servirá de ayuda específica para el fabricante en pequeño. Sin embargo, es de recomendarse que estos industriales se pongan en contacto con las instituciones de estudios superiores del

país con el fin de obtener una orientación muy útil en el -- campo de mercadeo.

B. Control de producción

Un buen control de producción contribuye en diferentes modos al éxito de una compañía. Asegura el cumplimiento más positivo de fechas de entrega -que es un punto importante para dejar a los clientes satisfechos. Logra un mejor -- control de inventarios -que es una contribución real para el uso efectivo de materiales y dinero. Ayuda a hacer más agradables las condiciones de trabajo -que es un paso hacia mejores relaciones entre empleados. Y, lo más importante de todo, contribuye a menores costos -que es un seguro más para - el sostenimiento de ganancias.

En toda industria, sin importar su tamaño, se tiene que usar alguna forma de control de la producción. El problema está en saber si el método de control utilizado es adecuado para el tamaño de la fábrica y el tipo de productos o servicios que se venden, o no. Medios "adecuados" significan el control de producción que da a la industria el mejor retorno posible en términos de clientes satisfechos y empleados contentos, así como de buenas ganancias. Tal vez la mejor manera para empezar a determinar si el control de una in

industria dada es adecuado, es considerar los requisitos mínimos para un buen control de producción.

Básicamente, hay que saber cuatro cosas para controlar y operar una industria en forma efectiva. Hay que saber:

1. La capacidad productora. Esto significa el conocer las capacidades de los hombres, la maquinaria y las herramientas.
2. Cuánto trabajo resta por terminarse para llenar los pedidos vigentes. Esto significa el conocer el monto de la producción futura.
3. Qué trabajo se anticipa para el futuro. Algún programa anticipado de producción es esencial.
4. Qué materiales, abastecimientos y herramientas se requieren. Esto exige del conocimiento de lo que se tiene a la mano, qué es lo que se necesita obtener y cuánto se necesitará para obtenerlo.

La forma actual que debe tomar el control de producción depende del tamaño de la compañía y la naturaleza y variedad de sus productos. Los principios de control de la producción tienen que adaptarse a la situación específica de una empresa dada. El problema es aplicar estos principios a las operaciones de la fábrica o industria, en una forma tal-

que produzcan los mejores resultados. Esto es una tarea incansante.

C. Control de materiales

A menudo, los materiales constituyen la partida individual más importante en el costo de un producto. En algunas industrias y/o negocios llegan a representar hasta el 90% de los costos de fabricación y se equiparan a los gastos generales y a los costos de mano de obra en muchas fábricas. Por la misma causa, el almacén es, normalmente, la partida más grande del activo circulante en el balance.

Ninguna planta puede lanzar su producto sin los materiales debidos, a su debido tiempo y en el lugar adecuado; y en toda compañía manufacturera aparecen constantemente, a la cabeza de la lista de ventajas o desventajas en la competencia, dos factores: la mano de obra y los materiales. Ambos han merecido inusitada atención últimamente.

El control de materiales es citado frecuentemente como "control de inventarios" porque, en la situación típica, el inventario está formado, en su mayor parte, por materias primas. Pero el problema real deriva del hecho de que raramente en una industria pequeña existe un departamento de con-

trol de materiales, por lo que carecen de:

1. El pedido de los materiales adecuados (de acuerdo con su especificación).
2. Hacer pedidos en forma económica.
3. Pedir en cantidades razonables para evitar problemas de almacén.
4. Recepción, inspección y almacenamiento de materiales.
5. Contabilidad de su utilización.
6. Medir el uso del material fuera de las normas establecidas.
7. Control posterior, para determinar las razones -- del uso del material excesivo.
8. Análisis y control del desperdicio en el proceso de producción.

D. Incentivos al personal

Los incentivos para uso en las pequeñas y medianas - industrias son los siguientes:

INCENTIVOS FINANCIEROS. Se les pueden ofrecer incentivos a los empleados a través de sueldos justos, planes para salarios equitativos, pólizas fundamentales de promoción-

y gratificaciones. Sin embargo, es conveniente tener en --- cuenta que una compensación adicional económica en sí no es, necesariamente, suficiente para proveer incentivos adecuados. El efecto estimulante de un aumento en el sueldo puede ten-- der a disminuir a medida que el empleado se acostumbra a él-- si su trabajo sigue igual en todos los demás aspectos. A -- través de un plan de producción de incentivo, el interés de-- los trabajadores en una mayor productividad puede alentarse-- consistentemente. Semejante plan está muy relacionado con -- un programa de productividad a base de normas. Bajo este mé-- todo, los empleados que trabajan con un sueldo regular sema-- nal o mensual pueden ganar compensación adicional por unida-- des producidas más allá de la norma establecida. No debe -- ejercerse presión sobre los empleados para producir más allá de la norma que se ha impuesto. Sin embargo, para aquellos-- empleados que quieren desplegar un esfuerzo extra para produ-- cir más allá de la norma, o quienes debido a habilidades es-- peciales y entrenamiento, pueden producir fácilmente más --- allá de dicho nivel, puede desarrollarse un plan que provee-- rá ganancias extras tanto a la administración como a los em-- pleados.

INCENTIVOS NO FINANCIEROS. Aunque los métodos de -- los planes de incentivos financieros son más obvios que los--

de un tipo no financiero, es de dudarse que sean más importantes. Las técnicas de incentivos no financieros para el trabajo pueden tomar muchas formas.

Las organizaciones de empleados, incluyendo los sindicatos dentro de las fábricas, deben tomarse en cuenta para cualquier intento de desarrollo de incentivos que incluyen grupos en preferencia a individuos.

Las diez técnicas que se describen en los siguientes párrafos son particularmente adaptables para empresas pequeñas.

1. Juntas semanales de personal. Una técnica de trabajo de gran importancia consiste en la junta semanal de personal. La junta no debe ser un medio exclusivamente para el personal ejecutivo sino que debe incluir todos los niveles de empleados. Los trabajadores podrán ser llamados por sus supervisores a juntas los lunes en la mañana para una reunión de 10 a 15 minutos, por ejemplo, durante la cual se podrán discutir los requisitos del trabajo de la semana siguiente; al personal se le puede alentar para que informe acerca de los problemas o dificultades del trabajo encontrados durante la semana anterior, y el supervisor podrá comentar los nuevos descubrimientos que se esperan durante la se-

mana por venir. La junta puede servir como una buena ocasión para el reconocimiento de méritos bien merecidos. Una junta de personal puede lograr enormes adelantos y hacer sentir a los empleados que son miembros importantes de un esfuerzo de grupo. La junta nunca debe ser una simple reunión; más bien debe ser una sesión constructiva, informativa y planeada por adelantado por el supervisor.

Algunos supervisores dicen que si una junta de personal se celebrara todas las semanas, pronto no habría nada que discutir. Sin embargo, siempre habrá material que discutir si al supervisor se le tiene al tanto de las publicaciones de la administración y, cuando no hay nada de especial interés momentáneo que tratar, presente extractos de artículos y libros que traten de las operaciones del departamento. El llamar a una junta exclusivamente cuando se tiene que tratar asuntos específicos o se tienen que impartir informes especiales, a menudo resultará en reuniones tan infrecuentes que tendrán poco valor.

2. Encargar a los empleados suficiente trabajo. También se provee un incentivo dando a los empleados suficiente trabajo para tenerlos completamente ocupados. Una verdadera causa de una moral baja puede ser el simple hecho de que los

empleados no tengan suficiente trabajo que desempeñar. Si un puesto consistentemente deja de proveer suficiente trabajo para tener ocupado al encargado, un trabajador concienzudo puede, durante unas cuantas semanas, pedir tareas adicionales. Pero a no ser que se provea el trabajo adicional con regularidad, pronto o tarde se conformará con los deberes -- que se le asignen. El trabajador que no tiene suficiente -- trabajo para sentirse ocupado se volverá insatisfecho y sentirá que no está progresando.

Hay, naturalmente, peligro también en dar a los empleados demasiado trabajo. Sin embargo, la experiencia indica que los empleados tienden a dejar saber cuando tienen un exceso de trabajo pero que se lo guardan cuando tienen consistentemente trabajo de menos.

3. Pláticas entre supervisores y empleados. Los supervisores deben tener pláticas periódicas en privado con cada trabajador. Parece increíble, pero hay empleados en muchas firmas que, en el curso de una década o más de trabajo, nunca han sido llamados para una plática privada con el supervisor. Ocasionalmente, pláticas amistosas pueden ser de gran valor cuando el supervisor y la compañía se interesan por él. Pláticas entre el supervisor y el trabajador pueden

ser de un valor inestimable para el empleado que siente que su superior no lo estima bien, que siente que se le ha discriminado, que se halla falto de confianza en su trabajo, -- que tiene dificultades personales que pueden crearle tensiones, o que no ha podido ajustarse a su medio ambiente de trabajo. Las pláticas pueden ser también de valor para la administración al obtener sugerencias de los obreros para mejoramiento de la operación de la empresa. Ciertamente, ningún supervisor puede alegar que no tiene tiempo para pláticas individuales con los empleados. El celebrar estas entrevistas debe considerarse como una parte de las responsabilidades regulares de cada supervisor.

4. Privilegios especiales para ciertos empleados. -

El conceder privilegios especiales a ciertos empleados también puede tener un gran valor como incentivo. Como indican Scott, Clothier y Spriegel en su libro Personnel Management (Administración de personal), si hay una cosa que rechazan los empleados más que otras, es que se les trate a todos por igual. Entonces surge la cuestión: ¿Cómo puede una compañía tratar a los empleados de modo diferente y al mismo tiempo mantener armonía en la organización? Por ejemplo, a los empleados que llevan 15 años al servicio de una compañía se les puede dar unas vacaciones de tres semanas en lugar de --

dos.

Otras maneras en que el sentido del privilegio especial pueda darse, son por medio de la provisión de ciertas clasificaciones para los trabajadores con botones especiales de la compañía, y por la distinción de ciertos empleados con cienzudos para responsabilidades tales como el encargarse -- del fondo para flores o para servir como miembros del comité de recreo y diversión.

El reconocimiento oficial de clubes formados por grupos de empleados también servirá para dar al personal la --- idea de privilegio especial. Por ejemplo, si los auditores de la compañía organizan un club, la compañía podrá conceder les un tiempo más largo para las comidas en los días de las reuniones. Si las secretarías de la compañía organizan un consejo secretarial, ésta podría darles el privilegio de celebrar juntas periódicamente durante las horas del trabajo. En muchas empresas se han formado clubes de cuarto de siglo para aquellos empleados que han estado con la organización durante 25 años, o más.

5. Control ulterior de colocación de empleados. ---

Otra de las técnicas de incentivo es una investigación por factor --o control ulterior-- de la colocación de un nuevo em-

pleado.

Debe prestarse mayor atención a la investigación por factor de colocación de empleados. El administrador de nombramientos debe visitar a empleados nuevos unas cuantas semanas después de su nombramiento y, otra vez, unos cuantos meses más tarde, para determinar, a través de la conversación con el empleado y el supervisor, qué tan acertada había sido la colocación de la persona en cuestión. El personal de supervisión también debe aceptar como responsabilidad suya el ayudar a un empleado a encontrar el tipo de trabajo dentro de la organización que se relacione más con sus intereses. Es necesario dar énfasis a este trabajo, pues los empleados mal colocados nunca tendrán la motivación ni el incentivo de obreros bien colocados.

En muchas instancias, los empleados se han aguantado dentro de sus posiciones durante años, conscientes de que estaban mal colocados, pero sin saber dónde se habrían adaptado mejor.

Después de haber obtenido consejos vocacionales y haber hecho un cambio en su ocupación, tanto su efectividad -- dentro de su empleo como su satisfacción con su trabajo -- habrán aumentado. Empleados bien colocados tienen una motiva-

ción mayor y más incentivos que trabajadores mal colocados - porque tienen interés y habilidad en el trabajo que desempeñan. El control ulterior de la colocación de un empleado, - varios meses después de su nombramiento, puede hacer fácil a la compañía determinar la efectividad de la colocación o hacer la corrección necesaria.

6. Un plan de sugerencias. Un plan de sugerencias - tiene valor de incentivo. Los obreros tienen mayor incentivo cuando se les alienta a pensar en su trabajo y cuando se les muestra que sus ideas y recomendaciones se aprecian realmente en la administración. Los especialistas en administración de personal ponen empeño en el papel de programas de sugerencias no sólo en cuanto al desarrollo de mejores métodos y procedimientos, sino también en el mejoramiento de la moral de los empleados y la reducción de cambios en el personal.

Aunque han fracasado los sistemas de sugerencias en algunas compañías, muchas otras empresas que se han tomado la molestia de desarrollar sistemas efectivos han averiguado que estos son de un valor verdadero en el logro de economías y mejor moral entre los trabajadores. Los planes de sugerencias frecuentemente fracasan por el exceso de demora en la -

revisión de dichas sugerencias, los premios inadecuados, la oposición supervisora y planes de promoción mal concebidos.- Un plan de promoción que estimula a los empleados a pensar en sus trabajos para descubrir nuevos y mejores medios de desempeñarlos es una parte importante de un sistema efectivo de sugerencias.

No es suficiente colocar cajas para sugerencias acá y acullá en los vestíbulos; tiene que haber un plan amplio de promoción efectiva.

En ocasiones, los supervisores se oponen a la participación de los empleados en un programa de sugerencias. Esto parece provenir de un temor de los supervisores que serán criticados por los supervisores por no haber pensado en las sugerencias ellos mismos. Puede vencerse la oposición de este tipo hasta algún grado, dando recompensas apropiadas y reconocimiento no sólo al empleado que ofrece la sugerencia sino también a su supervisor. En algunas empresas se han formado clubes de sugerencias y a toda persona que somete cuando menos una sugerencia por mes se le invita a la comida que ofrece la compañía mensualmente.

7. Desarrollo de un espíritu de grupo. El incentivo para el trabajo puede alentarse también por medio del desa--

rrollo de un espíritu de grupo. Este espíritu puede aumentarse a través de la promoción de deportes intercompañías, así como eventos sociales. Los clubes de boliches se han hecho populares en la mayoría de las organizaciones grandes, así como comidas y banquetes para celebrar el cumplimiento de cuotas de trabajo o en honor de empleados que se jubilan. Algunas empresas han descubierto que se puede crear considerable buena voluntad entre los empleados para tener una excursión anual de la compañía, tal vez en la fecha del natalicio del fundador de la organización. Otras compañías han decidido que el espíritu de grupo se promueve mejor por medio de clases especiales para el adelanto personal de sus empleados, días para familias, en que se les invita a la familia de cada empleado para visitar las oficinas y la fábrica, y una recepción en la casa del supervisor durante algún día festivo del año. Pero existen peligros en la promoción de estas actividades. Demasiados proyectos para eventos deportivos y sociales son tan malos como una ausencia de semejantes proyectos. Actividades que caen en noches de familia, así como el viernes o sábado, debe evitarse, así como las actividades a las cuales se les requiere la asistencia de empleados, o para la admisión a las cuales los empleados tienen que pagar por entrar o participar.

El espíritu de grupo también puede promoverse a través de una publicación de la compañía. Esta publicación puede variar entre una sencilla carta de noticias reproducida en mimeógrafo hasta una revista elaborada a cuatro colores. Los ingredientes para el éxito de la publicación son muy parecidos, sin importar la forma, e incluyen el uso liberal de fotografías de empleados; historias acerca de los empleados, sus familias y sus actividades, así como declaraciones de los oficiales de la compañía relacionadas con el estado del negocio y a nuevos programas y planes de la empresa.

8. Un lugar atractivo para trabajar; buenas herramientas. La apariencia de la oficina o la fábrica y la calidad de las herramientas para el trabajo que se provee pueden aumentar o disminuir el incentivo de los trabajadores. Empleados que tienen que trabajar en oficinas mal iluminadas y sin pintar o en fábricas de iguales condiciones tenderán a sentir menos incentivos en el trabajo que los empleados que laboran en lugares más atractivos y estimulantes. En realidad, el costo de la renovación de una oficina o una fábrica es relativamente bajo cuando se ve desde el punto de vista, o en relación con la mejoría resultante en la moral de los empleados. Aparte de una mejor iluminación y más aditamentos, muchas organizaciones progresistas hacen ahora uso de -

la nueva ciencia de la dinámica de color para proveer un medio ambiente más estimulante para el trabajo. Los techos -- acústicos para reducir los ruidos de operación y producción -- también se usan cada vez más.

Las buenas herramientas para el trabajo también sirven como un incentivo para la producción de un mejor trabajo. Es sorprendente encontrar compañías que tratan de ahorrar dinero por medio del uso de máquinas de escribir viejas y gastadas y calculadoras y duplicadoras en el mismo estado. Un análisis de costos indicando la relación entre el costo amortizado de una máquina y el salario de un operador demostrará cuán insignificante resulta el costo de equipo nuevo en comparación con los costos de salario para los operadores que -- utilizarán las máquinas. Si se han de realizar economías -- verdaderas, la actuación de los empleados debe ser estimulada proveyendo las mejores máquinas disponibles para las tareas que se habrán de realizar.

9. Alentando la competencia. Otra fuente de motivación es la competencia. La administración debe proveer situaciones de competencia como estímulo para mayor interés y producción. En muchas empresas tienen lugar rivalidades --- amistosas entre los empleados en diferentes departamentos. --

En organizaciones donde la producción puede medirse en términos del número de unidades que se procesan, las normas individuales o departamentales pueden colocarse en forma gráfica sobre tableros de aviso o en gráficas. En la competencia entre sí, los empleados se sentirán movidos a niveles de producción más altos.

El uso de técnicas de competencia generalmente implica el empleo de registro de producción. Estos registros forman, en sí, una fuente de motivación e incentivo porque los empleados que ven que la administración tiene el suficiente interés para pedir un registro de logros dentro del trabajo, generalmente se empeñan en producir más y mejor para presentar un buen reporte. Los registros de producción pueden guardarse fácil y económicamente por los mismos empleados. Son una técnica elemental para ganar una actuación mejorada de los empleados.

Cuando es poco práctico usar unidades de producción como base para una competencia, puede resultar factible usar un número de sugerencias aceptadas, cifras sobre accidentes y errores, o récords de asistencia.

10. Buscando la individualidad en el trabajador. --

También existe un valor de incentivo en el reconocimiento --

del empleado como individuo. El poner una lista de los nombres de todos los empleados en un tablero de avisos en el -- vestíbulo, el pintar los nombres de los empleados en sus --- puertas y la provisión de los empleados con placas con sus - nombres para su escritorio o su banca de trabajo, hacen que los empleados se sientan reconocidos y como parte integrante de la compañía.

Es importante que la gerencia tenga en cuenta la necesidad constante de pensar en los empleados como individuos que quieren y necesitan reconocimiento individual.

E. Finanzas

Elaboración del presupuesto en la industria mediana- y pequeña.

Pocas técnicas, si acaso alguna, son más vitales para la administración eficiente de una industria que la elaboración del presupuesto. No obstante, muchas compañías de -- las más pequeñas descuidan o ignoran este instrumento sencillo y eficaz. Empero, las empresas más pequeñas se ven en - la imperiosa necesidad de emplearlo por la urgencia de utili zar lucrativamente el capital de operación, desarrollar planes firmes de expansión y poder hacer frente a la competen--

cia futura.

Los presupuestos de las compañías (siendo más frecuente en la pequeña y mediana industria) algunas veces han sido confundidos con los presupuestos municipales, en los cuales los gastos de un largo período futuro deben ajustarse rígidamente a partidas o ingresos fijados por anticipado. Los presupuestos para la pequeña y mediana industria, sin embargo, a diferencia de los anteriores, son previsiones flexibles y no reglas estáticas y persiguen un propósito diferente. En general, tienen tres objetivos que sirven de mucho y ayudarían a este tipo de industrias que son:

1. Muestran las actividades proyectadas anticipadamente para cada sección de la industria.
2. Coordinan las actividades de diferentes secciones.
3. Permiten el control sobre la base de la comparación de las actividades proyectadas y/o los ingresos y egresos con los resultados reales.

Los presupuestos se aplican a todo el campo de la administración. Por lo tanto, a todos los jefes de las distintas secciones debe hacerseles responsables de la planeación de las actividades dentro de su propia jurisdicción. En esta forma, cuando fijen las metas para sus esfuerzos indivi-

duales, deben estudiar forzosamente el desarrollo de las actividades en la etapa anterior y la eficiencia medida bajo las condiciones que son de esperarse en el futuro. Así, estas personas, después de compenetrarse en el presupuesto, generalmente harán todo lo posible para que sus logros iguallen o mejoren las cantidades presupuestadas. Así tendremos, presupuesto de ventas, de fabricación, de compras, de administración de personal, etc.

Todos los presupuestos antes mencionados se entregan entonces al cajero o contador, quien los combina y les agrega las partidas de ingresos y egresos varios (dinero recibido de propiedades rentadas, si las hay, regalías pagadas o recibidas, primas de seguros pagaderas, y demás). También tiene que computar impuestos y mostrar los pagos que tienen que erogarse en fechas determinadas.

Entonces podrá hacer un estado de cuenta que muestre el dinero en efectivo al final de cada mes. En la misma forma podrá calcular cuánto dinero, si acaso alguno, tiene que pedirse prestado y su costo posible y cuánto puede invertirse a largo o a corto plazo. Con la inclusión de ingresos y gastos financieros, se termina el presupuesto general dando así una idea completa de las actividades y resultados proyec

tados que debe alcanzar la compañía entera en el período subsecuente.

II. IMPORTANCIA DE ALGUNAS ACTIVIDADES EN EL FINANCIAMIENTO

A. El financiamiento en la pequeña y mediana industria

El financiamiento es, generalmente, sólo uno de los varios elementos esenciales de un programa para acelerar el desarrollo de la pequeña y mediana industria. La acción recíproca fortalecedora del financiamiento, los diversos servicios de información, y otros posibles elementos del programa indican que es conveniente la ampliación INTEGRADA de una -- combinación apropiada de servicios. (Hemos pensado que en -- lo que aquí se refiere a servicios no financieros sea breve y selectivo).

La relativa importancia de los servicios de asistencia y de asesoría variará evidentemente con las circunstancias locales. El mejoramiento en el acceso al capital y al crédito puede, por sí mismo, permitir a un número importante de pequeños industriales avanzar lenta, pero continuamente, -- en localidades donde las capacidades de manejo de empresas y

el medio ambiente estén suficientemente avanzados.

Además, el método de simplemente mejorar los recursos financieros supone que los problemas transitorios pueden superarse sin otros servicios, lo cual no es frecuentemente el caso.

El primer paso, al mejorar los servicios financieros, debe incluir normalmente un análisis de todos los problemas de funcionamiento de la pequeña y mediana industria, y para hacer un análisis de esta magnitud, se requiere de conocimientos especiales, con los que no cuentan, generalmente, las instituciones financieras. La necesidad de esos conocimientos persiste durante todo el desarrollo del programa. Los programas nuevos, particularmente en los países menos industrializados (como México) deben lanzarse normalmente como proyectos modelo. Nosotros no podemos concebir "fórmulas de patente" para programas venturosos de financiamiento. En efecto, aún son pocos los programas enteramente satisfactorios en su propio medio.

Se necesitan disposiciones ordenadas para evaluar el funcionamiento bueno o malo de los programas, la forma en que podrían mejorarse y qué prioridades son esenciales. Aún cuando los programas iniciales estén relativamente bien pro-

gramados, la asesoría del programa continúa siendo importante, porque es de esperarse que cambien las capacidades del mismo y la prioridad de las necesidades. El grado hasta el cual son útiles diversos servicios particulares y que se les pueda costear, variará en gran medida, pues depende del carácter y el monto del financiamiento proyectado. Por consiguiente, es muy importante reducir al mínimo los requisitos de esos servicios, mediante su empleo discreto y su organización sobre una base eficaz.

Hay básicamente cuatro clases de actividades que pueden ser importantes para el financiamiento de desarrollo de la pequeña y mediana industria, cuyos intermediarios financieros no están a menudo preparados para desempeñar la tarea sin la asistencia especial siguiente:

1. Enseñanza práctica.
2. Exámenes tecnoeconómicos.
3. Evaluaciones técnicas, económicas y de desarrollo, de las proposiciones de financiamiento y de las empresas financiadas.
4. Servicios consultivos y conexos.

Muchas de las actividades de la primera y segunda -- clase son importantes aún antes que se pongan en marcha los-

programas. A la de la tercera se les exige la realización - de alguna de las clases más importantes de financiamiento. - La última es generalmente la más difícil de proporcionar, pe ro adquiere cada vez más importancia a medida que se emprenden clases más complejas de financiamiento y programas de ma yor extensión y amplitud.

1. ENSEÑANZA PRACTICA

Los dos ingredientes esenciales de un programa de fi nanciamiento para el desarrollo de la pequeña y mediana in-- dustria son:

Los fondos necesarios, y gente apta, con recursos y apropiadamente motivada. En general, esta última es la que más escasea (según comentarios en las mesas de trabajo, del Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria, realizado en Puebla, Pue.). Se requiere un nivel mínimo bastante - elevado de pericia, capacidad y carácter.

Un programa de enseñanza práctica bien ideado puede ayudar mucho a que los candidatos apropiadamente seleccionados puedan estar a la altura de los requisitos de un programa de financiamiento de desarrollo. Las personas, ampliamente preparadas, sin embargo pronto descubren que hay numero--

sas oportunidades a su disposición.

La enseñanza práctica, por consiguiente, debe constituir un atributo importante y constante de todo programa de financiamiento.

Las instituciones de los países en reciente industrialización necesitan desarrollar métodos más rápidos y eficaces para la creación de personal, que el tradicional de permitir que el personal absorba la pericia mediante un programa débilmente proyectado de trabajo supervisado. Los cursos sobre operaciones bancarias o industriales y la preparación académica conexa constituyen un fondo útil, pero esa sola preparación no producirá un personal curtido por la experiencia, capaz de asumir responsabilidades de crédito. Se requiere de un programa organizado, proyectado para servir a grupos de personas que están recibiendo instrucciones y dirigido por personas con amplia experiencia en préstamos industriales a plazos, versadas en las técnicas educativas modernas.

En la mayoría de los casos es aconsejable, al principio, facilitar la iniciación en las operaciones prácticas de diversas clases de pequeñas y medianas industrias, mediante estudios comparativos de funcionamiento en la propia fábrica.

A esto, debe seguir una transmisión intensa de principios y de experiencia de casos en la dirección de operaciones de crédito, combinada con experiencia impartida "sobre la marcha", en análisis de crédito y en supervisión. De este modo, pueden condensarse en un año o menos, varios años de trabajo con arreglo a programas convencionales de enseñanza práctica.

Esta enseñanza generalmente es necesaria, no sólo para el personal bancario, sino también para el que maneja las diversas funciones conexas, como la supervisión industrial y la asesoría. También es esencial para los objetivos del financiamiento del desarrollo, pues proporciona ciertas clases de enseñanza práctica a los industriales que reciben préstamos, a sus empleados o a empresas de servicio -bufetes de administradores o contadores- en las que los prestatarios podrían confiar.

2. INVESTIGACIONES

Hay cierta tendencia a descuidar la importancia de acoplar las tareas de investigación con los programas de financiamiento, tal vez porque la investigación no constituye un elemento principal de los programas de asistencia especial a la industria, en los países industrialmente avanzados. Hay diversas razones por las que estos últimos no necesitan-

dar importancia a esa función en la misma medida que los países en reciente industrialización. En primer lugar, donde hay una estructura industrial sumamente variada, se identifican fácilmente y se explotan un gran número de oportunidades, mediante la ramificación de los hombres de empresa en las clases de producción estrechamente relacionadas. La experiencia suministra gran parte de la información necesaria. En segundo lugar, los países desarrollados tienen disposiciones oficiales, fijadas desde mucho tiempo atrás, para recopilar, organizar ordenadamente una amplia variedad de datos estadísticos, generalmente de confiable veracidad. Finalmente, sus instituciones de crédito han dispuesto de muchos años para desarrollar importantes fuentes de información sobre operaciones industriales y tendencias, por medio de expedientes de préstamos anteriores, del considerable número de préstamos insolutos, y de los conocimientos del personal experto.

Es por eso que los países industrialmente avanzados tienen menos necesidad de los servicios especiales de investigación que los países menos desarrollados. Por tanto, en México se necesitan mayores progresos en este aspecto, creando institutos de servicio a la pequeña y mediana industria para que realicen investigaciones sobre: 1) mercados y medidas de mercadotecnia con relación a ciertas industrias; 2) -

condiciones técnicas y económicas, perspectivas y requisitos de determinadas industrias; 3) oportunidades industriales en zonas específicas, y 4) evaluación de servicios y medidas de los programas. Sin embargo, aunque se han iniciado ciertos estudios sobre algunos de los aspectos anteriores, es necesario ampliarse para dar un apoyo satisfactorio a los esfuerzos que despliega para obtener el financiamiento al desarrollo de la pequeña y mediana industria. Por ende, requieren también una coordinación mucho más estrecha con el financiamiento y otros servicios.

Dentro de las ventajas de la investigación en la pequeña y mediana industria, podemos enunciar:

1. Puede ser de gran ayuda a las instituciones financieras, en la evaluación de la importancia inherente al desarrollo de asignaciones opcionales de financiamiento; y puede ser vital, para evaluar incluso la solidez bancaria de las asignaciones. Suministra informes sobre mercados, competidores y otros aspectos de la industria en la que el solicitante proyecta operar, sin los cuales no pueden apreciarse con exactitud las perspectivas de los solicitantes de préstamos personales. PRECISAMENTE una de las fallas de varios bancos de desarrollo ha sido de no contar con esos informes al evaluar las solicitudes de crédito.

No se puede imponer a los solicitantes toda la responsabilidad de recoger esos informes. El pequeño y mediano industrial generalmente no tiene acceso a las fuentes importantes de información (sus propios competidores) ni la preparación necesaria para recoger y evaluar la clase de información requerida.

2. Otra ventaja más de las investigaciones es que informan acerca de las oportunidades industriales, y alertan así a los hombres de negocios sobre la atracción relativa de distintas clases de empresas. Esto no sólo estimula el mucho mejor empleo de los fondos del hombre de empresa, sino que también tiende a mejorar la calidad media de los solicitantes de crédito. Además, la investigación permite al prestamista un acceso más activo al financiamiento, al descubrir para él sectores con posibilidades.

3. La investigación es también útil para revelar si la adición de la asesoría y otros servicios puede mejorar -- los resultados de financiamiento o disminuir la necesidad de él.

4. Indica cuáles son las prioridades de otros servicios si hay medios prácticos de combinarlos con el financiamiento. Por tanto, se necesita generalmente un amplio anál

sis tecnoeconómico de industrias completas a fin de señalar las deficiencias suficientemente graves para merecer medidas correctivas.

5. La tarea de investigación constituye un medio excelente de preparar el personal requerido para el funcionamiento de un programa de financiamiento de desarrollo a la pequeña y mediana industria.

6. La investigación abre el camino para las relaciones entre asesores e industriales. Antes de iniciar la asesoría, generalmente es necesario eliminar las barreras sociales y culturales entre industriales y asesores y establecer relaciones personales.

La importancia de esa tarea preparatoria se confirma con la poca experiencia que tuvimos en el Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria realizado en Puebla, Pue., al escuchar expresiones de desconfianza o de poca consideración hacia las instituciones de crédito, de labios de los industriales de diferentes estados de la república; tal dificultad tal vez radica en iniciar la asesoría antes de que el personal haya adquirido suficiente práctica y experiencia en esta función, la mayor proporción de la misma parece ser la consecuencia de no cimentar las relaciones apropiadas entre-

industriales y asesores.

3. EVALUACION DE LA EMPRESA

El valor del desarrollo del financiamiento siempre --
tiende a aumentar cuando este último se asigna sobre la base
de "una evaluación completa" de las empresas.

Esta es útil para seleccionar las empresas que pue--
den emplear el financiamiento en la forma más productiva; pa
ra otorgar el financiamiento en la forma y cantidad debida y
con los servicios complementarios más apropiados y para su--
pervisar y revisar las operaciones de las empresas que se es
tán financiando.

La perfección de los métodos de evaluación puede va--
riar, ya que dependen del objetivo determinado. Pero hay --
tres requisitos básicos de personal para esta función:

1. El personal debe estar bien preparado en las cien
cias básicas para entender las operaciones indus--
triales modernas.
2. Debe poseer conocimientos prácticos de tecnología
y de los métodos de funcionamiento empleados.
3. Debe estar relacionado con la comunidad de los ne
gocios y en frecuente contacto con las empresas --

comerciales, lo cual le permitirá llevar a cabo -
investigaciones fructíferas sobre el terreno.

Los bancos de desarrollo y las compañías financieras sostienen pequeños equipos de personal técnico, que pueden - evaluar a las empresas que presentan documentos y planes completos de fácil comprobación. Sin embargo, son pocas las pequeñas y medianas industrias que pueden suministrar informes de esa clase. Incluso en el caso de las que pueden hacerlo, ese tipo de evaluación tiende a ser demasiado costoso y prolongado en relación a las sumas que generalmente solicitan.

Las evaluaciones de pequeñas y medianas industrias - para determinar su elegibilidad para financiamiento o el desempeño de una empresa en el empleo del mismo, tendrán que - ser simples y concisas para ser prácticas. Para conocer y - evaluar a estas pequeñas y medianas industrias, generalmente se requiere conocer muy bien:

1. Un gran número de otras empresas de la misma industria.
2. Las normas de las relaciones comerciales de la industria.
3. Las perspectivas de la industria en conjunto.

Por ello, un personal de amplia experiencia, está capacitado, por sus amplios conocimientos sobre la industria y su fácil acceso a las fuentes de información, para hacer evaluaciones suficientemente completas de los aspectos técnicos, económicos, de desarrollo y aún, en cierta medida, de los aspectos administrativos de la empresa. (Ver apéndice C, de las evaluaciones de solicitantes de crédito).

4. SERVICIOS CONSULTIVOS

La asesoría está incluida, en cierto grado, en los servicios ya descritos. La investigación reúne informes útiles, tanto para los industriales como para sus asesores. -- Las evaluaciones facilitan el conocimiento de los problemas y de su importancia relativa. Cuando la enseñanza práctica se extiende a los que reciben financiamiento constituye una forma de asesoría.

La asesoría (en su forma más simple) es un enlace -- que coordina y facilita los servicios para los industriales.

Por simple que sea este nivel de asesoría, puede ser de gran valor para mejorar el acceso de los industriales al financiamiento y el empleo productivo del mismo. La necesidad de una función de enlace, que ayude al pequeño y mediano

industrial en sus relaciones con otros, proviene de que este último, con frecuencia no tiene conocimiento de los servicios existentes o no sabe cómo hacer para lograr el acceso a ellos; lo anterior fue motivo de discusión en las mesas de trabajo del Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria efectuado en agosto de 1975 en Puebla, Pue., en el que se llegaron a formular hipótesis tales como: los que decían que los organismos de servicios no se interesan suficientemente en los pequeños y medianos industriales, para servirlos eficazmente, o los que decían que los servicios no están lo suficientemente coordinados para aprovechar los detalles complementarios. Como el Congreso de Puebla, Pue. reveló esas deficiencias, podemos decir que el personal de enlace (asesoría) es a menudo importante porque facilita la realización de medidas de control, mediante el conocimiento del problema. Sus funciones pueden incluir la de aconsejar a los industriales sobre:

1. Fuentes apropiadas de fondos y cómo solicitarlos.
2. Los servicios disponibles de institutos de investigación, de asesores y de asociaciones mercantiles y el mejor medio de utilizarlos.
3. Los servicios de otras empresas de negocios.

La asesoría, en el sentido más absoluto, entraña la asistencia consultiva directa a los industriales y el sostenimiento de un personal con la preparación profesional de alto nivel y la larga experiencia práctica requerida para comprender y contribuir a resolver los problemas operativos de los industriales. Las especialidades en que los industriales pueden sacar provecho de la asesoría son numerosas, y abarcan desde la contabilidad y la política financiera hasta los vastos campos de la administración de negocios y de la tecnología de la producción.

Algunas clases de asesoría pueden requerir amplios servicios de laboratorio o de recopilación de informes. De ahí que NO sea aceptable que un servicio completo de asesoría esté limitado por los fondos y el personal especializado de que se dispone para ayudar a la realización de un programa de financiamiento.

Merece considerarse brevemente los que son de especial importancia para los programas de financiamiento, tales como:

Los servicios consultivos sobre "FINANZAS" que merecen prioridad por considerarse como accesorio de los programas de financiamiento. Los asesoramientos sobre cómo admi--

nistrar las finanzas y cómo obtener fondos de las fuentes -- existentes, pueden por sí mismos aumentar la disponibilidad o reducir la necesidad del financiamiento. Se puede necesitar consejo sobre los puntos siguientes:

1. Estimación de los recursos internos.
2. Relación entre otras decisiones de negocios y las necesidades financieras.
3. Posibilidades y consecuencias de emplear y otorgar financiamientos intercomerciales.
4. Formas de presentar a los bancos el caso de uno mismo para financiamiento.
5. Obtención y empleo de los fondos.

Se ha descubierto que esta clase de asistencia constituye una importante necesidad, incluso en países con servi cios financieros tan avanzados como los Estados Unidos. Por tanto, podemos afirmar "que la falta o la insuficiencia de conocimientos financieros de parte de los pequeños o medianos industriales, es en medida la causa de muchos, si no de la mayoría de los problemas financieros de la pequeña y mediana empresa que se desarrolla rápidamente".

La necesidad de servicios de asesoría es mucho mayor en los países menos desarrollados, donde (como es caracterís

tico) los servicios financieros y las capacidades en este terreno de los hombres de empresa son limitados. En las discusiones que se realizaron en las mesas de trabajo del Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria, se pudo notar el comportamiento escéptico de los pequeños y medianos industriales tocante a obtener fondos de los bancos, y tan temerosos de los procedimientos bancarios, que NO se atreven a solicitar el financiamiento o lo hacen sólo cuando no les queda otro recurso, y para entonces ya están en una posición muy desventajosa para obtener el crédito que necesitan. Además, una gran parte de ellos, por su preparación (como ya lo enunciamos) y temperamento están mal equipados para llevar minuciosamente las cuentas sin las cuales no es posible obtener financiamiento del exterior. En virtud de que la parte financiera es con frecuencia el aspecto menos comprendido de sus negocios y de que creen que es poco lo que pueden hacer al respecto, es por eso que volvemos a insistir que la administración de las finanzas propende a ser uno de los aspectos más descuidados de las operaciones industriales.

Por tanto, la asistencia de la contabilidad es una forma de asesoría que los programas de financiamiento de desarrollo no pueden con frecuencia permitirse despreciar. El valor que para el desarrollo tienen esos programas tal vez -

se reduzca considerablemente si no pueden presentarse las -- cuentas que demuestren el empleo que el prestatario ha dado a los fondos, su situación económica, y su necesidad de otra clase de asistencia. El empleo impropio de los fondos de de sarrollo ha constituido en sí uno de los principales errores de los países en que no se han llevado cuentas correctas ni auditorías confiables.

Para los solicitantes de préstamos industriales, una buena contabilidad es, además, la base de los métodos económicos de evaluar las solicitudes, de supervisar a los presta tarios y de identificar los medios de mejorar la eficacia de sus operaciones. Esta es la razón principal de que el costo administrativo de otorgar préstamos a pequeños fabricantes - en países avanzados sea a menudo de la mitad a un tercio del que absorben las instituciones en países menos desarrollados. Así pues, quizás valga la pena incurrir en desembolsos consi derables durante un largo período de tiempo, para obtener -- economías de esa magnitud.

Son varios los problemas que se derivan de suminis-- trar asistencia de contabilidad. En primer lugar, la mayo-- ría de las empresas no sólo unas cuantas, carecen de una con tabilidad apropiada.

La situación en la mayor parte de los países en desarrollo no es, probablemente, mejor que la revelada en las mesas de trabajo del Primer Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria.

"La debilidad de la administración en las compañías pequeñas y medianas es particularmente obvia en los campos de la administración y del control financiero. En la mayoría de las empresas, los orígenes de las pérdidas no se conocen diariamente, ni la responsabilidad por los fuertes gastos se arroja sobre los obreros o los supervisores. Hay mucho de conjetura al poner precio a los productos, y poco se sabe de la forma en que pueden reducirse los gastos para mejorar la eficiencia. Conforme a la costumbre ampliamente extendida entre las compañías más pequeñas de ocultar su situación financiera frente al cobrador de impuestos. Los sistemas de contabilidad de la mayor parte de las compañías pequeñas y medianas son rudimentarios y no satisfacen las necesidades de la administración como instrumento de control y guía de la política a seguir. La mayor parte de las pequeñas y medianas compañías no llevan contabilidad de costos, que suministra datos de precios unitarios y precios comparativos de diversos productos. En consecuencia, la administración ignora generalmente los costos de su propio negocio y -

no puede fijar los precios correctamente. Los presupuestos y el planeamiento financiero constituyen otra zona de debilidad en la administración de las finanzas. El control sobre costos mediante la contabilidad moderna casi no existe".

Una de las razones de la insuficiencia de contabilidad de las pequeñas y medianas compañías es que ninguno de los diversos servicios de contabilidad disponibles es lo suficientemente valioso para justificar su costo. Lo que se necesita son informes contabilizados que ayuden a mejorar y a controlar la eficiencia de la empresa, sin que ello entrañe un papeleo excesivo, ni que resulten costosos y que sean fáciles de entender para personas sin estudios especiales de teneduría de libros.

Otro problema que tiene que superarse es el temor de que los informes que suministra la contabilidad se utilicen en detrimento de la empresa correspondiente. Ese problema se presenta por la evasión de impuestos. También temen que los financieros aprovechen informes para apropiarse secretos de negocios u obtener el control de la empresa financiada. Por lo tanto, es ESENCIAL crear la seguridad de que los informes de contabilidad se tratarán en la forma confidencial-debida, si el interés de los hombres de empresa en los bu-

nos sistemas de contabilidad ha de llegar a ser efectivo.

En una palabra, el problema de la asistencia de contabilidad propende a ser un problema de gran magnitud y complejo en muchos aspectos, a la vez que sumamente importante.

La asesoría a los campos más amplios y complejos de la tecnología de la administración y de producción, es más difícil. No obstante, puede haber necesidad de una asistencia selectiva en esos campos. El financiamiento resulta mucho más productivo cuando se puede combinar con la asesoría para mejorar la calidad de la administración y de la tecnología, y esta última puede ser un requisito esencial. Del mismo modo, los arreglos de cooperación con institutos tecnológicos y con laboratorios manejados por organismos del gobierno, con universidades y con empresas particulares, son generalmente los medios más prácticos de obtener asistencia en ensayos de física, experimentación de procedimientos, y tareas similares.

Aunque se obtienen ciertas ventajas al centralizar muchos de los servicios de asistencia, algunas funciones pueden llevarse a cabo más apropiadamente por medio de organismos separados. No tendría objeto, por ejemplo, incorporar en un organismo centralizado los servicios que, con poco es-

título, podrían obtenerse de empresas particulares especializadas, a un precio razonable. Del mismo modo, tal vez sea más práctico inducir a los organismos existentes a agregar algunos de esos servicios a sus funciones actuales.

Por tanto, es importante que los servicios de asistencia sean básicamente independientes de la administración de las instituciones financieras. Hay razones para ello, como:

Tal vez la razón más importante para eximir que la clara responsabilidad de las instituciones de crédito a los servicios de asistencia, es que una de las principales funciones de estos es siempre la asesoría del programa. Los servicios de asesoramiento serán probablemente más objetivos en la evaluación y más eficaces para estimular las mejoras de los servicios financieros, si no dependen para nada de las instituciones de crédito.

Una segunda razón es que las funciones que entraña los servicios de asistencia requieren relaciones estrechas con los industriales y una orientación generalmente afin a sus problemas y necesidades; en cambio, las instituciones financieras, al conceder o rechazar créditos y al asegurar los pagos de los mismos, deben mantener sus relaciones con los

industriales sobre una base más formal.

Las decisiones sobre la concesión o el rechazo del crédito entraña muchos juicios subjetivos, que pueden formarse con mayor exactitud cuando el que presta no tiene relaciones personales con el solicitante.

La incorporación de las funciones de asistencia a los bancos encierra ciertos peligros. Hay el peligro de que los asesores, presionados directamente para evitar pérdidas, se enreden cada vez más en detalles de administración de lo que pudiera un extraño tener la competencia para aconsejar al respecto.

Una razón adicional para no incluir los servicios de asistencia en un organismo de crédito es la necesidad de servir a diversas fuentes de financiamiento. Podría centralizarse la administración de los servicios bajo una institución de crédito como un banco de desarrollo que otorgara servicios a otros medios financieros, pero los posibles conflictos de intereses entre los intermediarios hacen esta alternativa poco atrayente.

III. EL FOGAIN COMO UN INSTRUMENTO DE APOYO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

El FOGAIN es el precursor en instrumentos de apoyo financiero y de asistencia técnica a la industria mediana y pequeña en México, aunque justo es reconocer que, antes que él, hubo varios intentos que no lograron cumplir con eficacia los objetivos para los cuales fueron creados.

Anteriormente a la creación del FOGAIN, este sector de la industria se enfrentaba a problemas de financiamiento para cuya solución sólo existían los recursos de la banca privada y del agio. Es lógico comprender que la banca privada no pudo, por la carencia natural de sus recursos y por la serie de requisitos que exige a los posibles sujetos de crédito, cumplir con esa función. Merece especial mención el hecho de que la banca privada tiende a favorecer con sus recursos a las grandes empresas, que por su constitución, son las que menos riesgos ofrecen para la recuperación de los créditos. En la actualidad, esta tendencia se ha ido corrigiendo, aunque no en la medida que lo reclaman las necesidades de la industria mencionada.

El gobierno federal, ante este panorama, tomó la decisión, en diciembre de 1953, de constituir un instrumento -

que, con recursos federales contribuyera a subsanar las deficiencias crediticias enunciadas, surgieron así, al campo de las operaciones, en abril de 1954, el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Diversos criterios se han establecido para definir a la industria de carácter mediano y pequeño, desde los de orden cualitativo hasta los de orden cuantitativo, sin embargo, para efectos de las operaciones del FOGAIN, desde un principio se ha considerado conveniente utilizar un criterio de tipo cuantitativo, como lo es en este caso (y enunciado en el primer capítulo) el capital contable de las empresas, puesto que éste constituye la piedra angular sobre la cual descansan las operaciones de toda negociación.

En los veinte años transcurridos, el FOGAIN no sólo ha cumplido con su misión, como lo prueban las cifras que en los últimos tres años registraron un crecimiento espectacular, sino que ha servido para animar a muchos empresarios para fundar o ampliar sus industrias, haciendo posible con ello que el mercado de trabajo en nuestro país se ensanche.

Una prueba fehaciente de esta afirmación se obtiene al saber que en 1955 había en México 32,264 establecimientos industriales pequeños y medianos, cifra que para 1970 se ele

vó a 76,911.

Conviene hacer hincapié en el sentido de que, si se observan las cifras, se advertirá que el FOGAIN tiene un amplísimo campo en qué intervenir, pues en 20 años de operación ha concedido créditos a sólo 7,406 empresas de este tipo. El resto no ha sido atendido por dos causas fundamentales: la primera es la carencia de recursos, pues nuestro país no dispone de los suficientes recursos monetarios para respaldar financieramente a las 76,911 empresas de este estrato que registró el censo industrial de 1970.

La segunda razón es que la inmensa mayoría de los industriales del país desconocen, todavía, la forma de operación del FOGAIN.

Por cierto que las reglas de operación de este banco de segundo piso se han modificado, paulatinamente, tratando de imprimir mayor dinamismo y eficiencia a su trabajo. Merece la pena citar las modificaciones que se hicieron el 10 de agosto de 1972, y que son, sin lugar a dudas, las principales causantes de que el FOGAIN haya podido atender a un mayor número de empresas en los últimos tres años.

En dos décadas ha concedido créditos por un importe-

total de 3,874 millones de pesos. Esta cifra fue concedida a 7,406 empresas en un total de 14,260 créditos (ver gráfica 1).

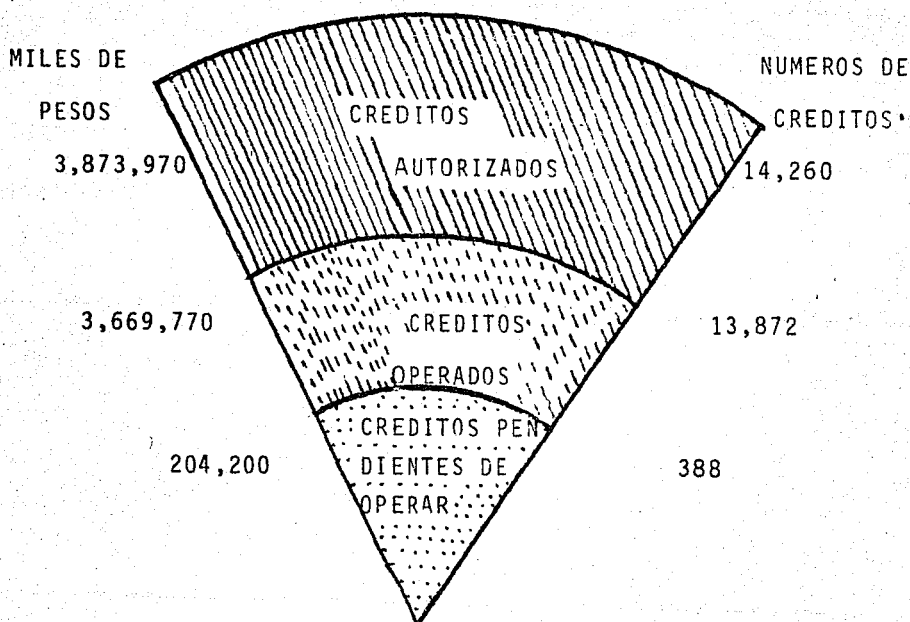
La mayor parte del importe se canalizó a provincia - (ver gráfica 2), con lo que se contribuyó a la política de - descentralización industrial. Esta acción del FOGAIN está - contenida en sus reglas de operación, en las que dispone la - aplicación de la tasa más baja del mercado para los créditos - concedidos a empresas ubicadas en la zona 3, catalogada como - la región de menor desarrollo industrial y que corresponde a - la porción más grande del territorio nacional.

Consciente el FOGAIN de la necesidad que tiene el -- país de impulsar la producción de materias primas y de bie-- nes de inversión, así como la de bienes de consumo, los cré-- ditos de esta institución se han canalizado hacia los grupos - industriales dedicados a la fabricación de productos alimen-- ticios, industria del calzado y prendas de vestir, fabrica-- ción de substancias y productos químicos, fabricación de pro-- ductos minerales no metálicos y fabricación de productos me-- tálicos (ver gráfica 3).

La labor del FOGAIN se dinamizó en los últimos tres-- años de operación. Ello como resultado de las políticas ema

Creditos autorizados: operados y pendientes de operar
 (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Grafica 1

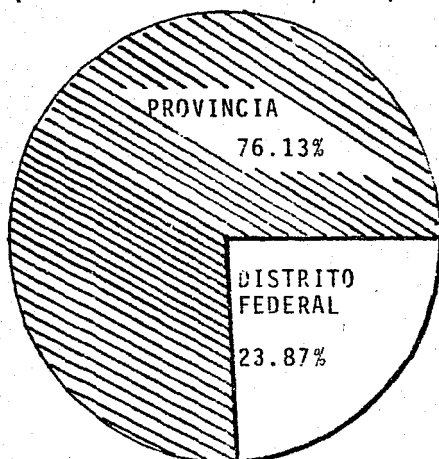


No.de Creditos	Conceptos	Importe
14,260	Creditos Autorizados	3,873,970
13,872	Creditos Operados	3,669,770
388	Creditos Pendientes de Operar	204,200

CIFRAS ACUMULADAS DE ABRIL DE 1954 a 31 de DIC de 1973

GRADO DE DISPERSION GEOGRAFICA DE LA CAR
VIGENTE AL 31 DE DIC DE 1973

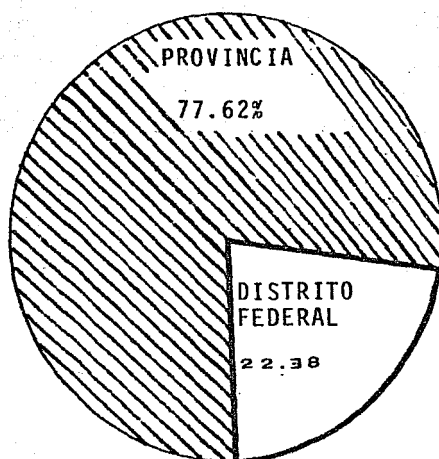
(cifras en miles de pesos)



100%=900.708

GRADO DE DISPERSION GEOGRAFICA DEL IMPORTE OPERADO

(cifras en miles de pesos)



nadas de la Presidencia de la República a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La tendencia histórica de las operaciones del FOGAIN, son marcadamente crecientes para los últimos tres años. La causa fundamental se encuentra en el hecho de que este banco de segundo piso fue autorizado a abrir líneas de crédito a las instituciones intermediarias con que opera; es decir: -- bancos de depósito, sociedades financieras y uniones de crédito, tanto públicas como privadas y mixtas.

Gracias a este mecanismo, en algunos casos se puede considerar que los préstamos son casi automáticos, pues las instituciones intermediarias, una vez que los hayan concedido, sólo tienen que descontarlos de las líneas de crédito citadas.

Cifras exactas de la operación de tres años (1971- - 73) revelan que en este lapso fueron financiadas 2,078 empresas, que representan el 28.1% del total de empresas apoyadas por el FOGAIN en 20 años de operación. Los créditos autorizados en este período fueron 3,921, o sea, el 27.5 del total de créditos autorizados en dos décadas. El importe total -- fue de 1,551 millones de pesos; es decir, el 40% de lo autorizado en toda la existencia del FOGAIN.

Complementariamente a los lineamientos antes expuestos, el FOGAIN ha venido realizando una intensa labor promocional y de asistencia técnica en toda la provincia mexicana, aunque prestando una mayor atención hacia aquellas regiones de menor desarrollo, celebrando seminarios, conferencias, me sa s re do nd a s, etc., en que se tratan de dar a conocer las -- bondades que proporciona el FOGAIN a todo tipo de industriales del sector de transformación y del nivel pequeño y media no. Además, se presta asesoramiento en materia de financiamiento, administración y aspectos contables, varios en forma gratuita a modestos industriales que así lo soliciten (aun-- que vale la pena nombrar en estas líneas que en el Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria, en sus respectivas mesas de trabajo se recalcó la poca eficiencia de estos servicios, así como la minoría de industriales que la reci-- ben) y se les da instrucción en cuanto a la forma en que deben presentar sus solicitudes de crédito con cargo al FOGAIN.

Para tratar de cumplir de una manera más adecuada -- con esta tarea, el FOGAIN ha nombrado un representante suyo, en calidad de promotor, en cada una de las sucursales regionales que ha establecido Nacional Financiera, S. A. en todo el país.

En suma, el Fondo de Garantía y Fomento a la Mediana y Pequeña Industria, es todo un mecanismo de apoyo no solamente financiero sino de orientación y fomento tanto para todos los industriales medianos y pequeñas ya establecidos en cualquier zona del país, como para aquellos probables inversionistas que estén interesados en establecer una pequeña y mediana industria.

A. Créditos autorizados

El acelerado ritmo de crecimiento que se presentó en las operaciones a fines de 1972, como consecuencia de las modificaciones a las reglas de operación del FOGAIN, que hizo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en agosto de ese mismo año, repercutió en un elevado número de operaciones durante el año de 1973, cuyo volumen de créditos autorizados por el FOGAIN alcanzó la cifra de 867.7 millones de pesos, representando un aumento del 90% en relación con el año inmediato anterior.

Durante este mismo año, el volumen de créditos antes mencionado se concedió a un total de 1,707 empresas, de las cuales el 84% se encuentran establecidas fuera del Distrito Federal. Hay que añadir que el 87% de los créditos autorizados representan un importe en promedio por empresa que no re

basa los 500 mil pesos. Esto demuestra que las operaciones del FOGAIN se canalizan, preferentemente, en favor de la pequeña industria que hay establecida en el país.

Los créditos autorizados, se encuentran distribuidos de acuerdo con su plazo de amortización en créditos a corto-plazo, que son de 12 a 24 meses. Esto representa en números relativos el 54%. Entre los restantes sobresalen, con el -- 25.5%, los de 36 meses, y le siguen con el 12.4% los de 60 - meses. Los porcentos menos notorios corresponden a los de 48 y más de 60 meses de plazo de amortización. Por su mayor participación, los créditos autorizados a corto plazo, se en focan al fortalecimiento del capital del trabajo, el cual -- ayuda al abastecimiento de materia prima y pago de salarios, entre los renglones más importantes de la estructura productiva de la empresa.

B. Recursos totales del FOGAIN

Los recursos financieros con los que contó el FOGAIN para hacer frente al creciente volumen de operaciones durante el año de 1973 alcanzó la suma total de 924.5 millones de pesos. De estos recursos el 46.4% constituye el patrimonio del FOGAIN distribuido de la siguiente forma:

	Importe (Miles de pesos)
Aportaciones del Gobierno Federal	339,722
Utilidades acumuladas	<u>88,867</u>
Patrimonio del FOGAIN	428,589

La composición de los recursos ajenos alcanza 496 millones y se encuentra formada como sigue:

Banco Interamericano de Desarrollo	283,106
Recursos del Banco de México, S. A.	200,000
Otros pasivos	<u>12,816</u>
Suma....	495,922

Estos recursos fueron puestos a disposición del ---- FOGAIN, por instrucciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto del Banco de México, S. A., provenientes del encaje legal de la banca de depósito.

C. Instituciones intermediarias de crédito

Las operaciones que realizó el FOGAIN durante 1973 - se llevaron a cabo por medio de 223 instituciones de crédito intermediarias, de las cuales el 90.6% correspondió a los -- bancos de depósito y sociedades financieras. El resto estuvo integrado por instituciones de crédito (entre estas últimas pueden contarse las uniones como instituciones auxilia-- res de crédito).

	Importe (Miles de pesos)
Aportaciones del Gobierno Federal	339,722
Utilidades acumuladas	<u>88,867</u>
Patrimonio del FOGAIN	428,589

La composición de los recursos ajenos alcanza 496 millones y se encuentra formada como sigue:

Banco Interamericano de Desarrollo	283,106
Recursos del Banco de México, S. A.	200,000
Otros pasivos	<u>12,816</u>
Suma.....	495,922

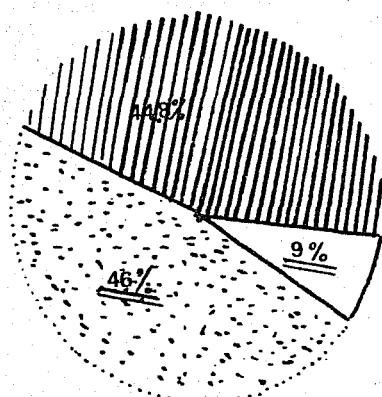
Estos recursos fueron puestos a disposición del ---- FOGAIN, por instrucciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto del Banco de México, S. A., provenientes del encaje legal de la banca de depósito.

C. Instituciones intermediarias de crédito




Las operaciones que realizó el FOGAIN durante 1973 - se llevaron a cabo por medio de 223 instituciones de crédito intermediarias, de las cuales el 90.6% correspondió a los -- bancos de depósito y sociedades financieras. El resto estuvo integrado por instituciones de crédito (entre estas últimas pueden contarse las uniones como instituciones auxilia-- res de crédito).

El mayor volumen operado se realizó a través de sociedades financieras, con el 63.2% y por bancos de depósito, con un 30% en relación con el importe total operado.

OPERACIONES DEL FONDO POR TIPO DE INSTITUCIONES
(Cifras en miles de pesos)



PARTICIPACION DE LA BANCA
POR TIPO DE INSTITUCION

-  Bancos de Depósito
-  Sociedades Financieras
-  Otras instituciones de crédito

TOTAL: 223 Instituciones

D. Créditos operados

El importe de los créditos operados durante el año de 1973, alcanzó una cifra que no tiene precedentes en la historia del FOGAIN, ya que se operaron créditos por un monto total de 722 millones de pesos, superando en más de un cien por ciento (102%) al importe alcanzado en el año de 1972. Es necesario señalar que el importante crecimiento que experimentaron las operaciones del FOGAIN durante el año

de 1973 se debió, entre otras causas, a tres aspectos fundamentales:

1. Las medidas restrictivas al crédito bancario establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la finalidad de frenar un tanto la espiral inflacionista, hicieron que éstas coincidieran, lógicamente, con un mayor volumen de operaciones por parte del FOGAIN, ya que el financiamiento que éste otorga, es de carácter estrictamente selectivo y se cuida que vaya orientado hacia el desarrollo de pequeñas y medianas empresas industriales en condiciones favorables.
2. La utilización de líneas generales de crédito que les abrió el FOGAIN a las instituciones intermedias de crédito a fin de que éstas realizaran los trámites para la concesión de créditos en forma más ágil.
3. Se realizó una más intensa labor promocional y de asistencia técnica en provincia, mediante conferencias, seminarios, etc.

De los 1,800 créditos que se concedieron durante --- 1973 con un importe de 722 millones de pesos, el mayor volu-

men correspondió a los créditos de habilitación o avío, que representaron el 51.6% del importe total operado. El 37.7% de dicho importe fue para los refaccionarios y el porcentaje restante se canalizó hacia los hipotecarios industriales.

Los grupos industriales que resultaron más beneficiados, son los siguientes: productos alimenticios, fabricación de calzado y prendas de vestir, fabricación de productos minerales no metálicos, fabricación de substancias y productos químicos, fabricación de productos metálicos, fabricación de textiles y manufacturas diversas.

En general, un 60.7% de los recursos que destinó el FOGAIN en términos de financiamiento, fue para empresas que producen bienes de consumo, y el resto, para empresas fabricantes de bienes de capital.

E. Promoción y asistencia técnica

Se entiende por promoción, para los efectos de ----- FOGAIN, la actividad de iniciar una cosa, una idea, un proyecto y llevarlo hasta sus últimas etapas, con toda la objetividad posible.

Quien realice esta labor, ¡es un promotor!

En la historia de la humanidad han existido pequeños, medianos y grandes promotores, todos con una característica común: han sido capaces de transformar mentalidades, situaciones y realidades; es decir, han sido capaces de adelantar el mundo.

Es indudable que el avance del país se debe a las -- promociones que se han hecho a nivel estatal y a nivel privado, lo cual ha provocado las grandes transformaciones que el país ha experimentado en los últimos 50 años.

La pequeña y mediana industria, por su naturaleza y estructura, confronta múltiples problemas (ya enunciados), -- siendo uno de ellos el empresario que la dirige.

Encontramos que el pequeño y mediano industrial toma decisiones sobre casi todas las funciones de la empresa, con medios que no son precisamente los adecuados, sobre todo a -- la luz de una nueva corriente en la administración científica de los negocios, lo que se considera necesario comenzar a aplicar, como lo hacen los países industrialmente desarrollados, aún en sus pequeñas empresas industriales.

El FOGAIN enfatiza su carácter promocional, proporcionando una más amplia gama de servicios de asistencia téc-

nica, agilizando las actividades crediticias tradicionales, en apoyo a la política de un desarrollo industrial equilibrado.

Para promover los pequeños y medianos establecimientos, hasta lograr que los mismos se conviertan en empresas sólidas, capaces de abatir sus costos de fabricación y traspasar las fronteras, es necesario que quien se constituya en elemento de promoción en el área industrial, sea el primero que transforma sus propios esquemas y, convencido, logre un auténtico cambio de actitudes en los demás.

Ya hace tiempo que el FOGAIN ha superado este factor de cambio. ¿Cómo? ¿Con qué recursos económicos? ¿A quién se promueve?

El comité que maneja el fideicomiso del FOGAIN autorizó la designación de 14 representantes en Acapulco, Ciudad Juárez, Coatzacoalcos, Culiacán, Gómez Palacio, León, Mérida, Monterrey, Morelia, Puebla, Tampico, Tijuana, Toluca y Villahermosa, que fueron capacitados en la Unidad Central.

Los requerimientos para su selección, fueron:

- Personalidad creadora y dinámica.
- Conciencia de la realidad en la que se desenvuelve

el productor.

- Conocimiento sobre la industria de transformación del país.
- Forma en que opera el sistema bancario mexicano.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha tomado medidas para incrementar los recursos patrimoniales del FOGAIN, de manera que se emprendan proyectos económicamente rentables, que garanticen la recuperación de los créditos y ayuden al desarrollo de las empresas.

Se promueve el desarrollo de la pequeña y mediana industria de provincia, asesorándola en las operaciones que realiza el FOGAIN y, en su caso, orientándola a otros organismos de impulso a las pequeñas empresas. Esta función también se encamina a las instituciones de crédito privadas, nacionales y auxiliares de cada región, recomendándoles la forma de operar del FOGAIN y la manera de integrar sus solicitudes de crédito.

En suma, es necesario promover, sensibilizar al industrial y al funcionario bancario, para orientarlo en las actividades que realizan.

El FOGAIN de ninguna manera ha pensado desempeñar en

forma aislada esta función, sino que establece relaciones -- con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Centro Na-- cional de Productividad, Cámaras, centros bancarios, y orga-- nizaciones estatales de fomento, centros de estudios superio-- res, institutos de investigación y asociaciones industriales.

Es por ello que para las actividades del FOGAIN, se define la asistencia técnica como el medio por el cual se -- contribuye al mejor desarrollo de las funciones de una empre-- sa.

Existen dos formas de impartir la asistencia técnica. La primera, en la que el FOGAIN interviene directamente o en forma coordinada con otros organismos y por lo regular se re-- fiere al área financiera.

- Fuentes de recursos externos de financiamiento.
- Preparación de la información para integrar las so-- licitudes de crédito.
- Análisis financiero e interpretación.
- Financiamiento a corto plazo y largo plazo.
- Planeación financiera.
- Presupuestos.

Además de los representantes FOGAIN, auxilian en es-- te aspecto las cámaras, como un servicio adicional a sus aso--

ciados; las direcciones o departamentos de promoción de las entidades federativas, las sociedades promotoras de empresas, los institutos de estudios superiores como servicio social, comités municipales de promoción que ya funcionan en algunas poblaciones importantes, y las propias instituciones de crédito.

La segunda forma de impartir la asistencia técnica es básicamente de orientación sobre los mecanismos generales de impulso a la industria, tales como:

- Fideicomiso de conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales.
- Fondo Nacional de Fomento Industrial.
- Fondo Nacional de Equipamiento Industrial.
- Fondo Nacional de Fomento Ejidal.
- Fondo Nacional para el Turismo.
- Centro Nacional de Productividad.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, etc.

Como se habrá observado, el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, es un mecanismo de apoyo no solamente financiero, sino de orientación y fomento tanto para los industriales medianos y pequeños ya establecidos en cualquier zona del país, como para aquellos probables

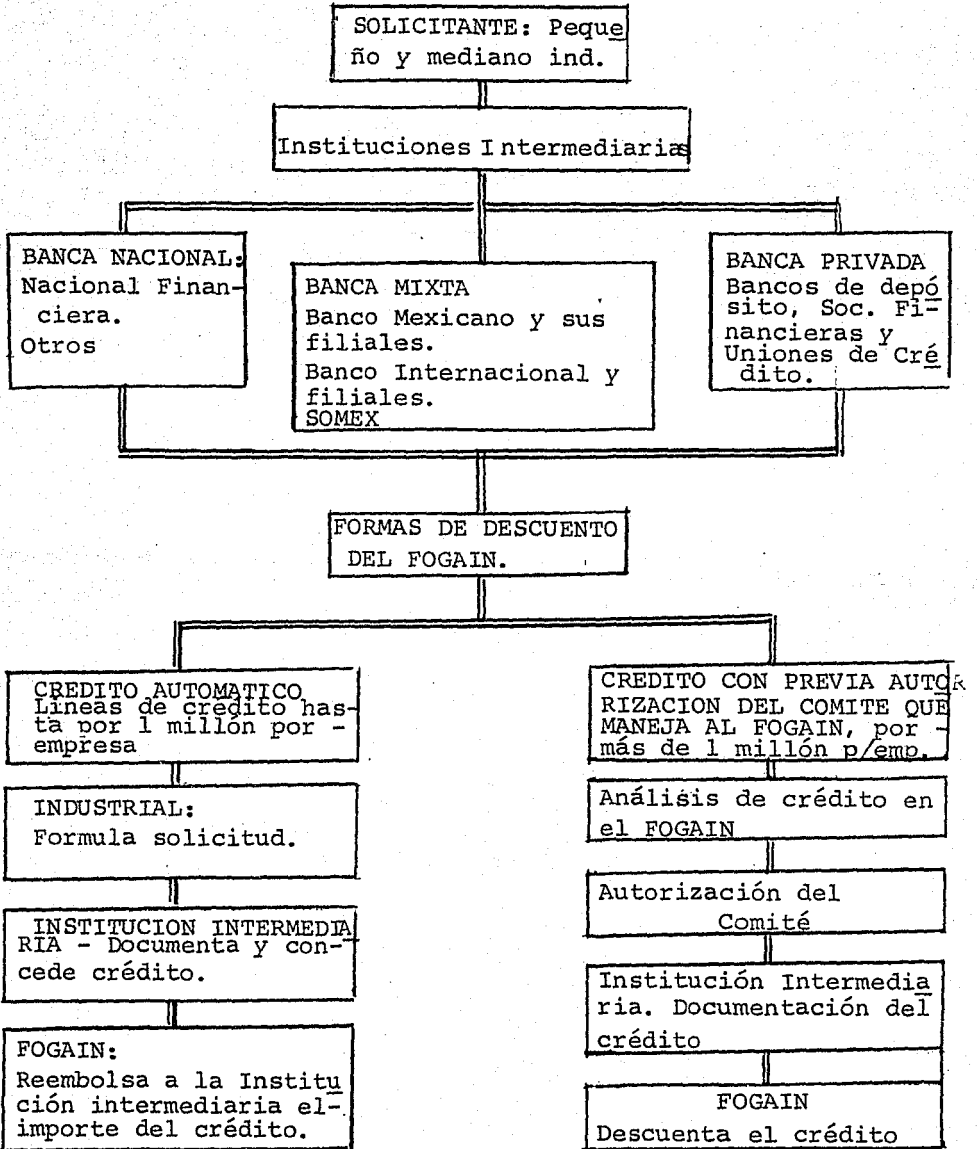
inversionistas que estén interesados en establecer una media na o pequeña industria.

Al fortalecimiento de este importante sector, han -- contribuido directa o indirectamente diversos organismos, en tre los que destacan los fideicomisos nacionales de fomento, que han venido constituyéndose en instrumentos financieros -- complementarios del sistema bancario mexicano en materia de crédito en lugares estratégicos para el desarrollo económico del país.

Estos fideicomisos como bancos de segundo piso que -- son, tienen la característica de impulsar, mediante la canalización de recursos dinerarios, actividades que tanto la -- banca oficial como la privada han dejado al margen o cubier- to de una manera parcial. Precisamente, la pequeña y media- na industria, ha sido uno de esos sectores tradicionalmente- marginados del apoyo financiero privado, sin considerar el -- impacto social que su desarrollo y fortalecimiento implican- para la economía del país.

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA
INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

FLUJOGRAMA DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO CON CARGO AL FOGAIN



CAPITULO QUINTO

LA FUNCION SOCIAL DEL L.A.E. EN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PAIS

I. GENERALIDADES

En la actualidad, la serie de cambios que se han operado dentro de nuestro proceso histórico, se han reflejado en la administración, y ésta ha buscado respuestas adecuadas a dichos cambios.

Sin embargo, no podemos afirmar que la administración en México haya alcanzado una madurez tal que le permita establecer una infraestructura que apoye el desarrollo económico, social y político del país.

Carecemos de un sistema de ciencia, tecnología y educación en materia de administración, que sea congruente entre sí y con realidades sociales del país.

Por otra parte, los recursos humanos capacitados técnicamente en esta materia todavía no se encuentran distribui

dos con una estrategia geopolítica, con sentido humanístico y funcional, en los sectores público y privado. No desconocemos que la administración se realiza por todos los mexicanos que participamos en la operación de la empresa nacional.

En nuestra época, la humanidad contempla un mundo de alto desarrollo tecnológico y, al mismo tiempo, sufre un mundo en crisis signado por desequilibrios y reclamos sociales, económicos y políticos, así como fuertes cambios culturales, etc.

Sin embargo, es innegable nuestra aspiración y nuestro compromiso de participar en un substancial mejoramiento de los niveles de vida de los habitantes de nuestro país que están afectados por un sinnúmero de problemas.

En las necesidades primarias del ser humano, como son, la alimentación, la vivienda y el vestido, así como la educación y el bienestar social, el administrador debe participar con técnicas como la administración moderna y funcional, con su criterio para el equilibrio de las funciones de servicio y de expansión, ya sean la producción, la mercadotecnia, las finanzas, las relaciones industriales, los sistemas de información; o bien, con técnicas basadas en las fases del proceso administrativo, como: la planeación, la orga

nización, la integración, la dirección y el control.

En las empresas agroindustriales debe participar para elevar su eficiencia en el desarrollo empresarial, en el equilibrio de sus funciones y en la aplicación de las técnicas basadas en el proceso administrativo.

En general, la participación del administrador en el sector público y en el sector privado, debe dirigirse hacia la elevación de la eficiencia operativa, entendida ésta como la consecución de mayor número de bienes y servicios, que sean satisfactorios reales, en prioridades sociales, con la menor utilización de recursos.

La administración profesional, es una exigencia en la problemática del desenvolvimiento y desarrollo del país. Surge como una acción racional correctiva, ante las situaciones de: anomalías, conflictos y desperdicio de recursos, desorden de actividades y desequilibrio de funciones en las empresas tanto nacional como particular.

La administración debe crear una conciencia de objetivos sociales en proyectos de inversión, y establecer los elementos y conformar el camino para lograr objetivos idóneos, coordinados en jerarquías socioeconómicas, sin descui-

dar la factibilidad técnico-financiera y el marco jurídico.-
La administración es una técnica para el mejor y más completo desarrollo del ser humano del hombre social de cada país.

II. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Las finanzas han mostrado que su evolución es una -- consecuencia de los cambios económicos acaecidos. Asimismo, esa evolución ha tenido diversas implicaciones que han forzado a las empresas a una seria transformación, y esa transformación ha dado lugar a la función financiera.

"Los principios de las finanzas son igualmente aplicables a la gran empresa y a la empresa en pequeño. Las relaciones de la organización que entrarán en juego en la gran empresa son, por supuesto, más formales que las que participarán en la firma pequeña". No hay nada de cierto al decir que el estudio de las finanzas se debe limitar a un determinado nivel de empresas.

El administrador financiero tiene sus antecedentes -- en el empresario de la pequeña empresa. La descripción de -- las características de éste, se puede resumir en las siguientes: absorción total de la responsabilidad respecto al movi-

miento de fondos, espíritu audaz, reconocimiento y no previsión de problemas reaccionando a ellos a través de la intuición, la base es empírica, es decir, su actuación en la solución de problemas se basará en experiencias propias o de sus antecesores.

A. Características formativas

La naciente importancia del administrador financiero respecto a la empresa y la comunidad, ha dado un paso gigante en los últimos tiempos sentando bases en cuanto a su reconocimiento.

No existen bases normativas que creen un cartabón -- del administrador financiero ideal. Pero sí podríamos hacer una descripción de la imagen ejecutiva susceptible de adaptarse a las necesidades en general que persigue la empresa a través de una administración financiera. Las siguientes características son representativas:

1. Instrucción técnico-científica, que influya como antecedente.
2. Atributos personales, cualidades que le impulsen a participar.

1. En la instrucción técnico-científica se incluyen:

a) Preparación profesional. El campo de las finanzas tiene implicaciones de naturaleza económica, administrativa, logística, matemática, etc., nada sencillas para una persona que no se prepare adecuadamente.

No se puede por lo tanto dejar a la creación de una habilidad por sí sola esa responsabilidad, debe existir una base sólida, la cual sólo es a través del conocimiento sistematizado que da una profesión.

b) Actualización de conocimientos. El ámbito de la función financiera se mantiene inestable y tiende a abarcar aspectos intrincados que modifican u oscurecen los conceptos que están claros y definidos hasta cierto punto.

La ética profesional constituye la creación de una conciencia formal que guíe y norme su conducta. Desde este punto de vista, la actualización de conocimientos no sólo representa una necesidad a veces satisfecha, sino una obligación ética, intrínseca en las características de un buen profesional.

c) Relaciones humanas. Como conocimiento y no como virtud, el administrador financiero debe aplicar las rela

ciones humanas como parte de su actividad encaminada a la -- consecución de sus objetivos a través de la satisfacción de las necesidades del elemento humano como parte integrante de la unidad productiva.

2. Atributos personales. Forman la segunda parte de la imagen que pretendemos definir; pudiendo referirnos a --- ellos como cualidades innatas y adquiridas que marcan su actuación. Innatas, porque son cualidades que trae consigo -- sin influir el medio para su creación, pero sí para su desarrollo. Adquiridas, porque las obtiene a través del conocimiento, como son: la confianza en sí mismo, el juicio, la -- iniciativa, y otras.

En conclusión, el administrador financiero es el individuo con conocimientos e inteligencia que por virtud de - su posición adopta o recomienda decisiones que hacen impacto en el área financiera y en los resultados totales, dependiendo de su actuación eficiente que el impacto producido sea fa vorable para la organización a la cual está incorporado.

El conocer previamente el puesto que desempeña, exigiéndose a pensar sobre sus fines y los de la organización - que le incitan a asumir responsabilidades, comprometiéndose a sí mismo a contribuir a la empresa, utilizar adecuadamente

las energías individuales, concentrar su tiempo en cosas --- realmente importantes que reclamen absoluta prioridad y elegir la mejor alternativa, son prácticas que realizará en base de sus conocimientos y aptitudes para el mejor aprovechamiento de su eficiencia.

III. RESUMEN Y CONCLUSIONES GENERALES

La pequeña industria se ha significado, en todo tiempo y lugar, como un factor preponderante en la evolución de las poblaciones; fue el motor de impulso que permitió establecer las bases para el desarrollo industrial, en la fabricación de algunos productos necesarios en esos núcleos poblacionales; ha sido la semilla generadora de medianas y grandes empresas, que propiciaron la conquista de mercados, en alguna época reducidos y que hoy se presentan con características de gran importancia mundial; ha constituido el laboratorio para el desarrollo de tecnologías y la escuela de capacitación de obreros y técnicos, así como también algunas veces de profesionistas.

En su origen, esas pequeñas industrias estuvieron --- constituidas por grupos familiares. Eran fabricaciones case

ras o en algunos casos, inclusive, aventuras.

A partir de esas pequeñas unidades fabriles, las --- oportunidades que se presentaron, los recursos con que en -- cierto momento se contaron, las necesidades creadas por conflictos y guerras y otros factores fueron los que abrieron - la puerta al desarrollo y predominio industrial de algunos - países, hoy llamados "desarrollados".

Pero el fenómeno del nacimiento de pequeñas indus--- trias y su crecimiento para alcanzar tamaños importantes, no es exclusivo, ni de países, ni de épocas.

Aunque con retraso, en relación a los países altamente industrializados y frente a variados y complejos proble-- mas, América Latina también se inició industrialmente, en lo que en propiedad le corresponde, con producciones en baja escala y de relativa sencillez, limitada por sus escasos recursos financieros y utilizando sólo una parte de sus importantes recursos naturales y humanos.

Dentro del marco latinoamericano, México ha luchado-- en lo individual, tenazmente, por construir una sólida y completa estructura industrial, tarea nada fácil, en la que se encuentra empeñado.

Es de todos conocido el cúmulo de obstáculos a que se ha enfrentado esa lucha; falta de tecnología adecuada, de eficiencias de recursos financieros, mercados altamente concu- rridos por potencias industriales, y otros factores, tanto de índole interna como externa.

Al fortalecimiento de este importante sector, han -- contribuido directa o indirectamente diversos organismos, -- que han venido constituyéndose en instrumentos financieros -- complementarios del sistema bancario mexicano, en materia de crédito a sectores estratégicos para el desarrollo económico del país.

Al incremento de la industrialización contribuyen, -- de manera directa, la existencia de numerosos servicios y fa- cilitades, así como la ampliación del mercado interno; tanto aquéllos como éste son causa y resultado del desarrollo eco- nómico. Ahora bien, para que se desarrolle este efecto mu-- tuo de industrialización - desarrollo económico, en nuestra- opinión, es necesario promover el desarrollo comunitario, -- con el objeto de promover el incremento en las actividades -- productivas, lo cual permitirá la obtención de servicios con obras de infraestructura básica y, además, menguaría los cre- cientes índices de desempleo.

Con respecto a la participación de las instituciones públicas en la promoción de las pequeñas industrias, podemos afirmar que un gran número de proyectos agroindustriales han quedado en el papel o han fracasado ya puestos en marcha, -- porque se ha intentado buscarles mercados en los principales centros de consumo, estableciéndoles requerimientos técnicos, copiados de las fábricas instaladas en dichos centros, im---plantando un manejo administrativo, complejo y muchos otros elementos más. No se piensa en proyectos pequeños para mercados pequeños que puedan ser manejados y perfeccionados por la comunidad.*

Desgraciadamente, en las instituciones públicas de fomento a la pequeña industria, a medida que se crean instrumentos nuevos de promoción, menos es la coordinación que se logra entre los mismos en detrimento de la adecuada ejecución de aquéllos.*

Hasta ahora ha sido principalmente el gobierno federal el que ha promovido el acceso al crédito por parte de -- las pequeñas empresas a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera, S. A., mediante la

*Comentarios de los industriales participantes de las mesas de trabajo del Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria.

creación del Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMEN) y el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN). Sin embargo, estos organismos del sector público, así como los del sector privado, no han significado -- para las pequeñas empresas gran ayuda, ya que: la mayoría de los organismos públicos, ponen énfasis en la viabilidad técnica, económica y financiera, siempre y cuando esté garantizado el préstamo. En ocasiones, por mínimos detalles de infraestructura local, niegan un crédito que a la postre puede ser productivo. Con relación a los programas de promoción socioeconómica de los organismos privados que operan en el país, no negamos que promueven el desarrollo social y luego económico de las comunidades, sin embargo, los sistemas crediticios de este sector operan con los empresarios de la pequeña industria siempre y cuando estos estén capacitados, -- tengan organizada su empresa, o en su caso conceden créditos cuando otros industriales avalan las solicitudes.* En fin, -- podemos identificar a la política bancaria oficial con muchos burocratismos y que opera en muchos casos con fines políticos; y a la banca privada, como estricta y exigente con respecto a las garantías.

*Comentarios de los industriales participantes en las mesas de trabajo del Primer Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria.

Los estímulos gubernamentales, más que favorecer a la pequeña industria, benefician a la mediana que cuenta con un capital aceptable, así como a la industria capitalista -- que produce en gran escala y que busca mercados en el país y en el exterior. Sin embargo, se recibe asesoría técnica para los proyectos agroindustriales, artesanales y de pequeñas maquiladoras, las cuales llegan a recibir créditos que son -- utilizados para su expansión y consolidación económica.

Hasta ahora, poca ha sido la importancia que se ha -- dado a la formación de pequeñas industrias, sobre todo en el medio rural, en donde a través de la orientación, capacita-- ción, adiestramiento y financiamiento, se podrán resolver -- las necesidades de ocupación en el sector rural.

I. METODOLOGIA

Con objeto de tener una visión más clara, amplia y objetiva sobre el comportamiento de las industrias correspondientes a la rama de preparación, conservación, empaclado y conservado de carnes, en esta parte trataremos de exponer un panorama suficientemente amplio de la determinación de la muestra que sirvió de base para el estudio hecho en el capítulo tercero, y analizaremos de la misma manera que en dicho capítulo la situación que tiene la rama industrial de productos alimenticios con el fin de poder analizar y juzgar de una mejor manera a la industria de preparación, conservación y enlatado de carnes.

II. IMPORTANCIA DE LA MUESTRA

El estudio hecho en el capítulo tercero tuvo como base 5,835 empresas que están comprendidas en el sector industrial. Con el objeto de conocer el significado de la muestra a que se refiere este estudio, se elaboró un cuadro comparativo con las cifras censales del año de 1970 que presentamos a continuación.

IMPORTANCIA DE LA MUESTRA DE 5,385 EMPRESAS, CON RELACION A LAS CIFRAS DEL NOVENO CENSO INDUSTRIAL DE 1970, E IMPORTANCIA DE 68 EMPRESAS DE LA RAMA DE PREPARADO, CONSERVADO Y ENLATADO DE CARNE, DENTRO DE 739 EMPRESAS DE PRODUCCION ALIMENTICIA CON RELACION AL MISMO CENSO

(Miles de pesos de 1970)

CONCEPTOS	(A) Industria de transformación Censo de 1970	(B) ¹ Industria mediana y pequeña	(C) ² Muestra industria mediana y pequeña	(D) Muestra industria de productos alimenticios	(E) Muestra preparado, conservado y enlatado de carne	% C/A	% C/B	% D/C
Número de establecimientos	118,740	76,753	5,835	739	68	4.9	7.6	12.7
Capital invertido	146,509,153	102,312,083	8,973,506	1,000,035	77,566	6.1	8.8	11.1
Valor de la producción (Ventas)	203,453,154	149,259,833	11,690,160	1,540,428	168,012	5.7	7.8	13.2
Personal ocupado	1,639,599	1,364,339	170,458	14,217	952	10.4	12.5	8.3

FUENTE: Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria.

- (1) A finales de 1970 se consideraba como pequeña y mediana industria a las que tenían un capital contable no menor de \$ 25,000.00 ni mayor de \$ 25,000,000.00 (FOGAIN).
- (2) Las cifras monetarias fueron inflacionadas a precios de 1970 (FOGAIN).

III. CONFIABILIDAD EN EL ESTUDIO

El presente estudio se hizo en base a los estados financieros de las empresas industriales que formarán la muestra de la pequeña y mediana industria. El procedimiento seguido para fines estadísticos es el de perforación de tarjetas. Con el fin de conocer las características que presentan en nuestro país el amplio sector de la pequeña y mediana industria, se agrupó, clasificó y analizó esa información -- con el equipo electrónico de Nacional Financiera, S. A. y -- del Centro de Cálculos Electrónicos de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El proceso seguido se describe de la siguiente forma:

1. Planteamiento del problema. Conocer las características de la industria mediana y pequeña a través de la información aportada por las empresas -- que acuden al FOGAIN.
2. El agrupamiento de las empresas se hace de acuerdo a sus giros industriales, según clasificación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) -- (véase nota al final de este apéndice).

3. Estudio de los conceptos de los estados financieros para fines de clasificación y agrupación.
4. Examinó todos aquellos índices financieros que -- pueden servir para medir y conocer las condicio-- nes económicas y las peculiaridades que presentan las empresas pequeñas y medianas, en las diferen-- tes actividades industriales.
5. Llevó a cabo una muestra en los grupos de indus-- tria (de prendas de vestir) para seleccionar los-- conceptos e índices más significativos.
6. Fueron clasificadas las empresas en grupos y cla-- ses industriales para formular el programa de com-- putación electrónica.
7. Todos los datos son relativos a empresas de la -- misma actividad industrial.

INCENTIVOS FISCALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

1. La pequeña y mediana industria reviste una importancia tanto económica como social, por ser la base y punto de partida de la estructura industrial del país, para lo cual, esta administración y las anteriores se han preocupado por instituir, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, diversos mecanismos para fomentar el desarrollo de este tipo de industrias, entre las que se puede mencionar la creación de exenciones fiscales y organismos oficiales para el fomento industrial.

De las disposiciones legales, podemos mencionar las siguientes:

A. Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias

Esta tiene como objeto el fomento de la industria nacional mediante la concesión de franquicias fiscales que estimulen el establecimiento de nuevas actividades industriales y el mejor desarrollo de las existentes.

Las empresas beneficiadas con esta ley, son las in--

dustrias nuevas, considerando como tales a: "Las que se dediquen a la manufactura o fabricación de mercancías que no se produzcan en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otras que ya se produzcan en éste, y que contribuyan en forma importante a su desarrollo económico".

Son industrias necesarias "las que tengan por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que no se produzcan en el país en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre que el déficit sea considerable y no provenga de causas transitorias".

A su vez, las industrias nuevas y necesarias se dividirán en básicas, semibásicas o secundarias, con objeto de definir la duración de las franquicias. "Se consideran industrias básicas las que produzcan materias primas, máquinas, maquinaria, equipo y vehículos que sean primordiales para una o más actividades de importancia fundamental, para el desarrollo industrial o agrícola del país.

"Las industrias semibásicas son las que produzcan mercancías destinadas a satisfacer directamente necesidades vitales de la población, o que produzcan herramientas, aparatos científicos o artículos que puedan ser utilizados en procesos posteriores de otras actividades industriales importan

tes" y, por último, son "industrias secundarias las dedicadas a la fabricación de artículos no comprendidos en los dos grupos anteriores". Los requisitos para el otorgamiento de los incentivos son los siguientes:

- a) Cuando menos el 60% del costo directo de producción deberá ser de integración nacional.
- b) No gozarán de las franquicias que esta ley otorga, las empresas que realicen una transformación de pequeña cuantía en relación al costo directo de producción.
- c) Cuando menos el 51% de las acciones deberán estar en poder de los mexicanos.

Además de los requisitos establecidos específicamente en la ley de acuerdo con la política del gobierno, se tendrá en cuenta los pagos al exterior por concepto de adquisición o derecho de uso de patentes, marcas o nombres comerciales, asistencia técnica que se haga en forma de regalías, la remuneración total de sueldos, honorarios y gratificaciones, etc., que perciba el personal extranjero.

Los incentivos fiscales que obtendrían las industrias que se avocaran a esta ley, serían los siguientes:

- a) El Impuesto General de Importación y los adicionales correspondientes a las mercancías que requieran la fabricación de los productos objeto de las franquicias.
- b) Impuesto General de Importación y sus adicionales.
- c) Impuesto del Timbre.
- d) Impuesto sobre Ingresos Mercantiles, la parte que corresponde a la Federación.
- e) Impuesto sobre la Renta:
Hasta el 40% en caso de industrias básicas; hasta el 30% en casos de industrias semibásicas, y hasta el 20% en caso de industrias secundarias.

Las exenciones y reducciones de impuestos a que se refiere esta ley, se concederán por un período de 10 años a las industrias básicas, de 7 años a las semibásicas y de 5 años a las secundarias.

B. El 23 de noviembre de 1971, el Ejecutivo Federal expidió decreto a fin de lograr el desarrollo industrial de todas las regiones del país, principalmente a aquellas no industrializadas y para descentralizar las actividades de zonas altamente industrializadas.

Los incentivos que corresponden a cada zona fueron -

dados a conocer mediante decreto publicado en el Diario Oficial del 20 de julio de 1972.

Reciben el correspondiente beneficio, las empresas - industriales que aprovechen en forma importante los recursos humanos, productos y materias primas de la zona o región donde se localicen (que no sean altamente industrializadas), -- así como aquellas cuyo establecimiento o ampliación contribuya a la generación de empleos y al fortalecimiento de la economía del país y las que aumenten su eficiencia y productividad en beneficio del consumidor nacional o de las exportaciones.

Para fines de los incentivos que se establecen en estas disposiciones, se ha dividido el país en tres zonas:

Zona 1 - Altamente industrializada: Distrito Federal

- Estado de México: Atizapan de Zaragoza, Coacalco, Cuautitlán, Ecatepec, Naucalpan de Juárez, Tlanepantla, Tultitlán, Texcoco; Estado de Nuevo León: Apodaca, Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina.

Zona 2 - Medianamente industrializada:

- Estado de Jalisco: Tlaquepaque, Zapopan.

- Estado de México: Lerma y Toluca.
- Estado de Morelos: Cuernavaca y Juitepec.
- Estado de Puebla: Cuautlancingo, Puebla, --
San Pedro, Cholula.
- Estado de Querétaro: Querétaro.

Zona 3 - No industrializada:

- Esta zona está integrada por el resto del -
país.

El objetivo principal del decreto es desarrollar in--
dustrias en las zonas 2 y 3, aunque concede algunos incenti--
vos a las empresas establecidas en la zona 1.

Los requisitos necesarios que deben cumplir las in--
dustrias para el otorgamiento de los incentivos son los si--
quientes:

- a) Que el capital social mexicano represente como mí
nimo el 51%.
- b) Que los pagos al exterior por concepto de rega--
lías y asistencia técnica no excedan el porcenta--
je que fije la Comisión Intersecretarial (formada
por las Secretarías de Hacienda e Industria y Co--
mercio), que no podrán ser superiores al 3% de --
las ventas anuales, y que los contratos respecti--

vos no establezcan restricciones a la exportación, contrarias al interés nacional.

- c) Que los créditos en el exterior y los intereses - derivados de los mismos no sean superiores a los - que apruebe la Comisión Intersecretarial.
- d) Que se cumpla con las normas oficiales de calidad que fije la Secretaría de Industria y Comercio.
- e) Que se tenga como mínimo un 60% del contenido nacional dentro del costo directo de producción.
- f) Que la dirección y administración de la empresa - esté a cargo de mexicanos.

Las empresas beneficiadas gozarán de todas o algunas de las siguientes franquicias o reducciones de impuestos, se gún su ubicación y la actividad que desarrollen:

- a) Impuestos de importación y adicionales, del 50% - al 100% de los correspondientes a materias primas, partes, maquinaria y equipo destinada a las actividades productivas.
- b) Del 60% al 100% del impuesto sobre ganancias deri vadas de la enajenación de inmuebles que formen - parte del activo fijo.
- c) Del 10% al 40% cuando se trate de empresas que de

sarrollen actividades industriales que sean nuevas en el país y que se encuentren en las zonas 2 o 3.

- d) Dentro del impuesto sobre la renta, obtendrán la autorización para depreciar aceleradamente las inversiones en maquinaria y equipo destinadas a las actividades productivas.

Todos estos incentivos se otorgarán independientemente de otros incentivos que estén disfrutando o puedan disfrutar las empresas beneficiadas por el decreto. Sin embargo, únicamente se concederán a las actividades industriales que no disfruten de exenciones o reducciones de impuestos locales.

C. Atento el Estado de los programas de industrialización elaborados por los regímenes federales, determina establecer un ordenamiento legal acorde con el pronóstico de lograr la descentralización del desarrollo industrial, para tal fin el Congreso del Estado aprobó la Ley de Fomento Industrial y de Protección de Conjuntos, Parques, Corredores y Ciudades Industriales, la cual nos declara y considera que se entiende por industria nueva y necesaria, la definición anteriormente explicada, nos habla sobre los estímulos, ayu-

das y facilidades que se otorgan a toda persona física o moral que establezca una industria nueva o necesaria en la entidad, conforme a esta ley, y que no disfrute de estímulos federales. En términos de los decretos de fechas 23 de noviembre de 1971 y 19 de julio de 1972, gozará por el término de diez años de las exenciones fiscales siguientes:

a) Cuota de 12 al millar que al Estado corresponde en el Impuesto Federal sobre Ingresos Mercantiles, con las modalidades siguientes:

Los tres primeros años, el 100%

Los tres siguientes, el 75%

Los dos siguientes, el 50%

Los dos últimos, el 25%

b) El 50% del Impuesto de Traslación de Dominio de Bienes Inmuebles, que por cualquier circunstancia deba pagar la empresa beneficiaria de la resolución de exención, siempre que se trate de los destinados a sus finalidades específicas.

c) Las empresas beneficiarias de una resolución de exención fiscal, que cumplan la obligación de retener y pagar el impuesto sobre el producto de inversión de capitales-

que causen personas físicas o morales residentes fuera del - Estado (Art. 207, Código Fiscal), por cualquiera de los conceptos comprendidos en el Art. 205 del mismo ordenamiento, - tendrán derecho a un subsidio del 50% del importe del impuesto causado.

d) El 50% de los derechos que causen la inscripción - en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, de -- las escrituras constitutivas de las sociedades, de sus modificaciones y de los aumentos de capital social.

e) El 50% de los derechos de inscripción de los gravámenes que se constituyan sobre los bienes inmuebles de las empresas, siempre y cuando se generen como resultado de un - contrato mercantil que tenga relación directa con el objeto - de la sociedad.

Las empresas que en los términos anteriores cambien - sus instalaciones industriales, gozarán de las exenciones anteriores por el término de cinco años a partir de la fecha - en que se efectúe el cambio.

Además de los anteriores estímulos, el Gobierno del - Estado, por conducto de la Comisión de Planeación y Promoción Económica, otorgará a las empresas que deseen acogerse -

a la presente ley, los beneficios a que se refieren las frac
ciones siguientes:

- I. Asesoría técnica para su capacitación y organización.
- II. Asesoría para estudios de factibilidad y preinversión.
- III. Asesoramiento para la adquisición o arrendamiento de terrenos o edificios localizados en los parques, corredores o ciudades industriales que promueva la Comisión de Planeación y Promoción Económica.
- IV. Asesoría para la investigación de mercados y para el abastecimiento de materias primas.
- V. Asistencia técnica para realizar programas de capacitación y adiestramiento de personal a todos los niveles.
- VI. Información general sobre los requisitos que deben llenar y los trámites que se deben realizar para su establecimiento en el Estado.

Tendrán derecho a estos beneficios adicionales, únicamente las empresas que de acuerdo con lo que dispongan las leyes y autoridades federales competentes, se instalen en --

los Centros Internacionales de Exportación ubicados en el Estado.

El uso de las exenciones, subsidios o beneficios fiscales por persona distinta a la beneficiaria, los dejará sin efecto.

D. Las políticas de crédito establecidas por las anteriores administraciones, adquieren formas diferentes en este tipo de industria, entre otras cabe destacar la que se refiere a los fondos procedentes de recursos públicos creados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su estructura jurídica de estos fondos, es el fideicomiso, con la modalidad de que el Gobierno Federal los entrega para su administración a instituciones nacionales, según sea el caso.

Los organismos oficiales para el fomento industrial se remontan a un poco más de 40 años, entre los que podemos mencionar, el de 1933 que se creó como el Fomento de Crédito Popular, cuya finalidad era prestar una ayuda financiera a cooperativas, a pequeñas y medianas industrias, a obreros y artesanos; es decir, el objeto era apoyar a personas físicas o morales que por sus modestos recursos de capital y técnicos, no tenían acceso a otras fuentes de crédito.

En 1936, surgió el Fondo de Fomento Industrial con el fin de estructurar las bases para la industrialización del país.

El Fondo Nacional de Garantía para Valores Mobiliarios, se creó en 1939, cuyo fin era garantizar dividendos e intereses mínimos a los inversionistas en valores mobiliarios emitidos por las empresas industriales.

En 1941, se creó el Fondo de Fomento a la Industria y de Garantía de Valores Mobiliarios, con el fin de apoyar a empresas industriales que tuvieran importancia para el desarrollo económico del país, por lo que deberían utilizar materias primas nacionales y evitar importaciones graves y necesarias.

Todos estos fondos desaparecieron por una u otra causa, sin que por ello se resolvieran las necesidades cada vez crecientes de la pequeña y mediana industria. Por ese motivo, el Gobierno Federal se vio en la necesidad de crear, en 1953, un nuevo organismo que se denomina Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Este Fondo es un fideicomiso que el Gobierno Federal ha entregado para su administración a la Nacional Financiera,

S. A., que tiene la finalidad de atender las necesidades de crédito y asistencia técnica de los pequeños y medianos industriales.

La pequeña y mediana industria, a la fecha ha crecido y proliferado conforme al desarrollo observado en el país. En consecuencia, el monto de los créditos ha aumentado en la proporción de las necesidades financieras de las mismas. -- Asimismo, las tasas de interés que devengan estos créditos -- también se han modificado paralelamente con las políticas financieras del Gobierno Federal, cuyo propósito se traduce en verdaderos estímulos para la industrialización del país y -- principalmente en las zonas de mayor atraso industrial.

I. ENFOQUES PARA EVALUAR LAS SOLICITUDES DE CREDITO
DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS INSUTRIALES

CUATRO ENFOQUES BASICOS DE LA SELECCION

Los métodos de asignación (o los empleados en la selección o "tamizado" de los solicitantes) emplean ordinariamente uno o más de los cuatro enfoques básicos siguientes:

1. Evaluar la capacidad, las motivaciones y otras características de las personas responsables del reembolso de los fondos.
2. Trazar las perspectivas de ganancias y las posibilidades de reembolso.
3. Evaluar la garantía u otros recursos, en el caso de dificultades para el pago.
4. Poner a prueba el verdadero desempeño en el empleo del crédito, mediante la concesión de crédito a título de prueba.

Debe estar claro que no hay un único enfoque ideal de la selección, igualmente apropiado para todos los proveedores de fondos, para todas las clases de financiamiento.

Por tanto, es conveniente resumir la naturaleza esencial de cada uno de los enfoques de la selección y los principales méritos y defectos comunmente asociados con ellos.

EVALUACION DE LA ADMINISTRACION

Las características de quienes tienen la responsabilidad del empleo y del reembolso de los fondos, generalmente constituyen el elemento principal -y a veces el único- que se evalúa al resolver sobre un financiamiento. Las características que más interesan a los financieros son las capacidades y las motivaciones.

Las capacidades se refieren no sólo a los conocimientos y a la experiencia, sino también a la ingeniosidad y a la destreza mental al enfrentarse a lo desconocido.

La motivación incluye la índole y la clase de los objetivos que influyen al solicitante y la intensidad con que estos estimulan la acción. Es por eso que el éxito del proyecto no depende de las capacidades del solicitante, depende también de la medida de su esfuerzo para el éxito del proyecto y para el cumplimiento de sus obligaciones hacia el financiador, de lo compatible que sean sus objetivos con los de éste y de cuán franca, cooperación y responsable sea la rela

ción.

La evaluación de la administración continúa constituyendo el criterio fundamental que utilizan los proveedores de fondos, en países tan industrialmente avanzados como los Estados Unidos, a pesar de las circunstancias más favorables para utilizar otros métodos de selección distintos de los que emplean los países desarrollados. El hincapié que se hace en las evaluaciones de la administración en los países desarrollados puede ser decepcionante en cierto grado, ya que los prestamistas de esos países están en mejor posición para obtener los balances que demuestren las ganancias. Pero tal inclinación a este método se debe a que se encuentran ejemplos de empresas que han ido declinando progresivamente durante varios años, pero que repentinamente empiezan a prosperar en cuanto cambian de propietario-administrador. Fueron observaciones de esta clase las que condujeron a un prominente estudio de pequeñas empresas en los Estados Unidos a la conclusión de que: "El factor de administración ha sido en conjunto, el factor más decisivo que influye en el éxito o en el fracaso de las pequeñas empresas".

El factor de administración es, por tanto, mucho más importante en los países en desarrollo (como México) en los que la calidad de la administración tiende a ser más baja en

promedio y mucho más variada en general.

La necesidad de los financieros de dar especial importancia a la evaluación de la administración de las pequeñas y medianas industrias se ha elevado por dos factores:

1. La administración de la pequeña y mediana industria consta sólo de una o dos personas, así que las debilidades de los altos funcionarios no tienen oportunidad de remediarse por empleados de menor categoría.
2. Al financiar a la pequeña y mediana industria no hay la posibilidad de que cambie la administración si la evaluación inicial resulta incorrecta. Un juicio erróneo de las capacidades de la administración al conceder préstamos a la pequeña y mediana industria puede corregirse, en algunos casos, mediante asistencia consultiva.

En las clases de empresa de las cuales nos estamos ocupando, existe en su ambiente una incertidumbre elevada, por eso las cualidades de la administración son de especial importancia. En ese ambiente, además, la información no es lo suficientemente amplia y las condiciones no son lo bastante estables para confiar en ellas tanto como en los países -

industrializados; por tanto, es importante enunciar determinadas cualidades del administrador, en el caso de las pequeñas y medianas industrias en países como México:

La energía y la destreza, porque el planeamiento es más difícil; la disposición para aprender, porque el nivel general del "saber cómo" es bajo; la capacidad para perfeccionarse, en vista de las limitadas fuentes de información y de asistencia; el espíritu de cooperación y de responsabilidad, para evitar el mal empleo de los fondos.

La evaluación de la administración está sujeta a dificultades, porque muchos de los juicios sobre motivación, deben ser cualitativos y subjetivos.

Los juicios sobre el carácter y la capacidad basados en una breve entrevista, pueden ser engañosos. No obstante, un gran número de bancos no hacen sino eso, hasta el punto de que nunca consideran la capacidad y el carácter de la administración en las decisiones sobre préstamos. El prestamista necesita saber no sólo cómo se desempeña un solicitante en su mejor forma, sino también cómo lo hace habitualmente y cómo se podría desempeñar bajo la tensión de una racha inesperada de mala suerte. Para saberlo, el prestamista tiene que relacionarse más que formalmente con el solicitante y

sus operaciones.

Entre los medios útiles de evaluar el carácter y la capacidad de un solicitante, está el estudio de su negocio, su expediente financiero y su reputación en comparación con otros del mismo ramo.

Las limitaciones principales de la evaluación de la administración, como criterio para el financiamiento, radican no tanto en la dificultad de hacer una evaluación exacta y completa como cuantificar cada elemento de la evaluación. Cuando la función de la selección tiene que delegarse y no se supervisa, las autoridades revisoras tendrán dificultad para evaluar los juicios de los seleccionadores. Por tanto, puede haber peligro de favoritismo en esta clase de selección, a menos que personas de integridad intachable manejen los préstamos.

Otra limitación es que la cooperación depende de la personalidad y de otras características de los que otorgan y de los que reciben financiamiento.

EVALUACION DE LA EMPRESA

La evaluación de la empresa implica un análisis de la misma, en el cual se utilizará el financiamiento y el me-

dio en el cual operará, en un esfuerzo de prever la ganancia y la capacidad para hacer reembolsos conforme a un plan.

En su forma más complicada, a este enfoque se le llama Análisis de Proyecto y puede incluir planes físicos y financieros, cuyo fin es reflejar en forma realista las probables consecuencias del proyectado empleo de los fondos. Sin embargo, la evaluación de la empresa puede llevarse a cabo - en un nivel mucho más sencillo. En su forma más simple, puede entrañar algo más que una rápida revisión de balances y de declaraciones de pérdidas y ganancias anteriores. El análisis de la contabilidad puede revelar mucho en cuestión de horas a lo mucho, si se dispone de una buena contabilidad y el valuator tiene datos comparativos acerca del tiempo o de las operaciones de compañías similares. Desgraciadamente, - en países subdesarrollados faltan a menudo estos datos. En esos casos, los métodos de selección que dependen del análisis de la contabilidad pueden convertirse en un papeleo inútil para los prestatarios, y ofrecer una base muy débil para las decisiones sobre crédito.

Cuando se dispone de una contabilidad de dudosa exactitud, es indispensable realizar otra investigación, si la evaluación de la empresa ha de contribuir un elemento impor-

tante para la selección. Las cuentas eliminan muchos detalles que quizás son importantes y desorientan con facilidad, por ejemplo, no es posible inferir de las cuentas el grado en que los valores corrientes pueden incluir cuentas vencidas pero no cobrables.

Por lo tanto, las comprobaciones en el terreno, como visitas en la fábrica para revisar los inventarios o estimar visualmente el valor de los efectos, son esenciales y ordinariamente se emplean en el caso de los préstamos a plazo o de clientes nuevos.

Otro paso que puede darse al evaluar las perspectivas de una empresa es determinar la tendencia de su línea general de su industria. Las limitaciones inherentes a la información acerca de las fuertes tendencias industriales como guía de la selección, se amplían cuando las generalizaciones no se derivan de datos cuantitativos recientes, sino que se basan en informes, como por ejemplo, las impresiones derivadas de la experiencia acumulada de una persona; pero sin embargo constituyen en la práctica un elemento importante en la asignación de financiamiento.

Un método más complicado para la evaluación de empresas es el "análisis por proyectos". Este difiere del análisis

sis de contabilidad en que, generalmente, hace uso de datos cuantitativos más específicos y más amplios, que relacionen entre sí los aspectos físicos y financieros de las operaciones, en vez de simplemente datos financieros que midan la capacidad y las operaciones, de diversas clases de información cualitativa, del análisis de los mercados y del medio ambiente de la compañía.

La "evaluación de proyectos" constituye un método relativamente nuevo respecto a los préstamos. Originalmente se idearon para decidir sobre inversiones de gran magnitud, pero gradualmente se han ido extendiendo para evaluar solicitudes de financiamiento de cantidades más pequeñas.

Es un método que tiene ventajas muy importantes, particularmente para el financiamiento originado al desarrollo, pero que al mismo tiempo presenta grandes desventajas, como es en la asignación de préstamos pequeños y en las condiciones generales que prevalecen en los países en reciente desarrollo.

Los "proyectos" permiten al proveedor de fondos verificar lo adecuado y exacto de los hechos en que se basan los planes del solicitante, la consistencia interna de los planes y la naturaleza y certidumbre de los resultados previs-

tos.

Los "proyectos" proporcionan informes útiles sobre el planeamiento y las capacidades conexas de los empresarios. Generalmente indican cómo y cuándo se espera que el reembolso se produzca.

Los "proyectos" proveen los medios de un cálculo más minucioso y directo de los beneficios de desarrollo que probablemente logre una empresa que el que suministra la mayoría de los demás métodos de selección.

La selección de proyectos, como se aplica generalmente en la práctica, tiene un cierto número de fallas importantes, particularmente como método de determinar la asignación del financiamiento a las pequeñas y medianas industrias. -- Una de estas fallas es el tiempo, las escasas aptitudes y el costo general que entraña formular y evaluar proyectos, pueden fácilmente exceder los beneficios derivables de esta clase de procedimientos de asignación.

La preparación de un proyecto puede tomar varios meses y quizá mucho más, por tanto, un plan que pudo haber sido útil cuando se inició, puede no serlo en el momento en que su realización llega a hacerse posible.

El análisis de proyectos requiere un personal técnico y de otras especializaciones, así como conocimientos que la mayoría de los proveedores de fondos de los países en desarrollo no poseen ni pueden permitirse contratar por tiempo completo.

EVALUACION DE LA GARANTIA O DEL RECURSO DE RESPONSABILIDAD

Quizá no hay otro método de selección tan ampliamente empleado como evaluar las solicitudes sobre la base de la suficiencia de garantía subsidiaria en el caso de que surjan dificultades para el pago. Prácticamente todas las asignaciones de financiamiento en los países subdesarrollados se basan en parte en este criterio.

Las diferencias importantes entre países o instituciones radican no tanto en si se exige o no la garantía sino en la forma en que se aplican esos requisitos.

Los principales defectos de este enfoque de la selección tienden a surgir cuando: 1) es el único o el principal criterio aplicado; 2) las proporciones de garantía son elevadas, y 3) las clases de valores aceptables como garantía son limitadas.

La confianza en la garantía como único criterio, --- constituye el origen de las dificultades, porque contribuye en buena parte a la necesidad de elevadas proporciones de garantía, y de una estricta selectividad en la clase de valores aceptados. Hay además, la posibilidad de que, a menos que esté estrechamente supervisada, la garantía perderá su valor o será inaprovechable, por fraude o por otras razones. La garantía subsidiaria, puede constituir una protección inadecuada, aún con buena administración, cuando ocurren cambios adversos en las condiciones económicas o en las actitudes del público hacia las demandas de la garantía. Además de la posibilidad de pérdida, la dependencia exclusiva de la garantía produce problemas enfadosos para el prestamista. La cobranza de fondos mediante la liquidación de la garantía en prenda es un asunto desagradable en el mejor de los casos. En la práctica, los duros requisitos respecto a la garantía tienden a impedir que las compañías en desarrollo y las pequeñas empresas puedan obtener los fondos que necesitan para mejorar su producción. Esto desanimará el emprender negocios arriesgados, siendo así que el fin del financiamiento es, generalmente, estimular, no frenar la empresa arriesgada.

El requisito de la garantía para la selección tiene desventajas adicionales cuando se limitan estrechamente las

clases de garantía aceptables. Si la mayor parte de los créditos se otorga sobre la base de disponibilidad de aceptaciones comerciales, este procedimiento favorece a empresas que utilizan gran parte de los recursos en la concesión de créditos. Muchas pequeñas y medianas industrias, por la índole de sus clientes y proveedores o por la pequeñez de sus transacciones con ellos, estarán entre las excluidas.

La ampliación de la línea de valores aceptables como garantía, permite que una mayor variedad de empresas utilicen el financiamiento asignado con respaldo de la garantía subsidiaria.

Otras clases de garantías acarrearán problemas adicionales. Cuando se utilizan bienes y raíces como garantía, hay que considerar el tiempo y el costo que entraña su avalúo. Se requiere una visita a la propiedad, lo cual representa un fuerte gasto, si la localidad está remota. Otro problema más es asegurar el control del proveedor de fondos sobre la garantía, durante el período del financiamiento, y asegurarse de que el valor de la garantía se mantenga; esto plantea dificultades especiales cuando es costoso almacenarlo dado en garantía, cuando pierde fácilmente valor al almacenarse y cuando tiene que utilizarse en el curso de los ne-

gocios, pero, al mismo tiempo, es difícil para el financiador supervisarlos, cuando se deja para uso del prestatario.

La garantía subsidiaria tiene importantes ventajas - como base para la asignación de fondos. Tiene la ventaja de que es un medio relativamente rápido, sencillo y económico - de asignar créditos en pequeñas cantidades.

La garantía, por la sanción en caso de falta de pago, desalienta al fraude. La mala fe de los prestatarios no es la única buena razón para exigir los requisitos de garantía. La garantía subsidiaria crea un fuerte incentivo para que -- los empresarios hagan el máximo esfuerzo para resolver los - problemas que amenacen su capacidad de pagar. El no hacerlo viene a significar no simplemente una oportunidad perdida, - sino también una pérdida de sus recursos actuales.

Por tanto, la garantía puede servir para hacer más - productivas las empresas, si bien utilizar la garantía como- guía para la asignación de fondos no tiene directamente rela- ción alguna con las posibilidades productivas. La garantía- puede servir a otro importante fin. Cuando se ha otorgado a una compañía todos los fondos externos que aparentemente es- capaz de emplear sabiamente, los requisitos de la garantía - son útiles como control, ya que se administran fácilmente e-

impiden los préstamos adicionales que probablemente comprometerían la solidez de la empresa o su capacidad de pagar su primer préstamo.

PRUEBA DEL DESEMPEÑO

La prueba del desempeño entraña asimismo un esfuerzo para determinar el resultado que puede esperarse, pero se emplea en forma distinta: creando un experimento piloto. No obstante, si se compara con las evaluaciones de administración y de empresa, entraña menos previsión hasta que se cuente con un volumen considerable de experiencia directa con el cliente.

Básicamente, este enfoque entraña la concesión de algún financiamiento inicial provisorio con un mínimo de investigación, pero generalmente en condiciones de estrechez superiores al promedio. La iniciación de una relación financiera se utiliza para permitir que el prestamista adquiera un profundo conocimiento práctico de las operaciones del solicitante. La experiencia que se acumula suministra una base cada vez más confiable para juzgar la solvencia crediticia y, cuando las pruebas son favorables, permite que las relaciones de crédito se amplíen y se liberalicen.

El bosquejo teórico puede no semejarse a lo que se aplica en la práctica, ya que rara vez se utiliza sin estar acompañado en cierto grado de otras medidas de selección. -- Algunos ejemplos en que ha sido así el único método empleado, sin embargo, pueden darnos una imagen más correcta de los -- principios fundamentales de este sistema. En el caso del -- crédito intercomercial a veces se otorga el financiamiento -- sobre una base de prueba sujeta a error, con la eliminación -- de clientes negligentes y defraudadores a medida que dejan -- de satisfacer las normas de pago. Otro ejemplo de la prueba sujeta a error es, casi exclusivamente, el método que las -- instituciones de crédito han empleado ampliamente al formar una clientela para tarjetas de crédito: los solicitantes se aceptan una vez que firman un simple convenio; las nuevas -- cuentas se supervisan y las tarjetas se cancelan al menor in dicio de conducta anormal.

La idea que apoya este sistema es que los costos de pérdidas y de supervisión son menores que los costos inheren tes a otras formas de selección. El empleo más corriente de este método es contar con él para lograr la disminución de -- la rigidez de otras normas de selección. Dado que la seguri dad de los resultados nunca puede obtenerse por otros siste mas de selección, se puede afirmar que siempre se confía has

ta cierto punto en la prueba del desempeño. Puede también - emplearse en unión de otros métodos, para mejorar los resultados por completo. Por tanto, la ventaja en general de acoplar éste con otros métodos de selección tiende a ser particularmente importante, por la concesión de financiamiento de desarrollo a pequeñas y medianas industrias, cuando los gastos, las demoras, y los requisitos de información o de garantía tienden a constituir los obstáculos principales.

La venturosa aplicación de este método tiende a depender de:

1. Capacidad para seleccionar a un grupo de solicitantes que posean solvencia crediticia, basándose a lo más en una investigación rápida.
2. Del conocimiento confiable de la probabilidad de pérdida.
3. De la creación de fondos de reserva para pérdidas.
4. De un sistema de asesoría capaz de prevenir los cambios de solvencia de los clientes.
5. De las disposiciones de crédito que permiten que se modifiquen o que se cancelen rápidamente el financiamiento, particularmente los créditos nuevos.

La asesoría preventiva, que es la médula de este método, debe realizarse de tal modo, y el financiamiento tiene que ser tan atractivo, que los solicitantes deseables acepten esa asesoría como un complemento razonable del financiamiento. Cuando los solicitantes no lleven una contabilidad confiable, deben hacerse arreglos conforme a los cuales estén dispuestos a llevarla y a capacitarla para ello.

BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO LOPEZ MARIO

El financiamiento a la industria mediana y pequeña. Ponencia en el Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria. Puebla, agosto --- 1975.

BERNARDO MENDEZ

"Tempestad sobre la Industria Pequeña y Mediana". Revista Transformación, Vol. XV No. 134. - México, D. F., octubre 1975.

CASTRO DIAZ JOSE DE JESUS

"Promoción socioeconómica de la Pequeña Industria". Ponencia en el Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria. Puebla, agosto, -- 1975.

DAVANPORT W. ROBERT

"Financiamiento del pequeño industrial en los países en desarrollo". Editorial Letras, S. A.- Buenos Aires 1970.

ETTINGER E. KARL

"Financial Management". Herrero Hnos. Sucs., S. A. Cuarta Edición 1974.

EJECUTIVOS DE FINANZAS (Revista)

Publicada por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C., No. 6, junio 1975.

FERNANDEZ ELEJAGA JOSE ANTONIO y MUVARRO VIOTA I.

"Cómo interpretar un Balance". Ediciones Deusto. Bilbao 1973.

GUTIERREZ F. ALFREDO

"Los Estados Financieros y su análisis". Fondo de Cultura Económica. Segunda Edición 1970.

KLEINE BECKEL H. y STEIGERWALD H. J.

Análisis y planificación de la pequeña y mediana empresa. Ediciones Sagitario. España.

MARTINEZ DEL CAMPO MANUEL

Factores en el proceso de industrialización. --
Fondo de Cultura Económica. 1a. Edición 1972.

NACIONAL FINANCIERA, S. A.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. "Características de la industria mediana y pequeña en México", 1974-1975.

NACIONAL FINANCIERA, S. A.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. "Memorias de Actividades 20 años - 1954-1974".

NACIONAL FINANCIERA, S. A.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. Reglas de operación. México -- 1974.

NACIONAL FINANCIERA, S. A.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. "Posibilidades de inversión en la Rama Industrial de preparación, conservación, empacado y enlatado de carnes". México 1974.

PADILLA ARAGON ENRIQUE

"México, Desarrollo con pobreza". Siglo XXI Editores, S. A. Quinta Edición 1974. México.

PERDOMO MORENO ABRAHAM

"Análisis e interpretación de Estados Financieros". Ediciones Contables Administrativas, S. A. - A. Cuarta Edición. México.

ROBINSON I. ROLAND

"Financiamiento de la dinámica empresa pequeña". Ediciones Contables Administrativas, S. A. Serie Wadworth en finanzas. Primera Edición 1972.

RESUMEN DE PONENCIAS REALIZADAS

Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Industria. Puebla, Pue., agosto 1975.

RESUMEN DE PONENCIAS REALIZADAS

Encuentro Nacional de Licenciados en Administración de Empresas. México, diciembre 1975.

SOCIETE D'EXPERTICE COMPTABLE FIDUCIAIRE DE FRANCE

"Los Ratios al servicio de la empresa". Editor, Francisco Casanovas. Barcelona.

WESTON FRED y BRIGHAM F. EUGENE

"Administración financiera de empresas. Nueva - Editorial Interamericana, S. A. de C. V. 1975.