

01167  
2  
24

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE INGENIERIA**

**CONCEPCION DE UN ORGANO  
PROMOCIONAL PARA EL  
DESARROLLO INDUSTRIAL**

**CORDERO TORREZ JAVIER  
GUSTAVO ADOLFO**

**ASESOR: ARTURO FUENTES ZENON**

**PLANEACION, DEPTO  
UNAM**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, 1990**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **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 está 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.

## INDICE

Introducción	2
1 Antecedentes de la Industria Boliviana	4
1.1 Características del desarrollo en los últimos años	4
1.2 Característica global del actual sistema en el que se desenvuelve la Industria Boliviana	9
1.3 Problemática de la industria manufacturera	11
1.4 El desarrollo de la micro y pequeña industria	14
2 Problemas Operativos en el proceso de desarrollo industrial	19
2.1 Insuficiencia de información empresarial	23
2.2 Falta de capacitación de recursos humanos	25
2.3 Dificultades en el establecimiento legal de las industrias	26
2.4 Inaccesibilidad a financiamiento	26
2.5 Medidas arancelarias desfavorables	27
3 Experiencia histórica de planeación y desarrollo en México	29
3.1 Evolución del sistema de planeación en México	29
3.2 Planeación del desarrollo industrial 1979-1988	33
3.3 La instrumentación de los Planes de Desarrollo Industrial	36
4 Sistema Operativo de fomento industrial	43
4.1 Centro de Establecimiento Industrial	47
4.2 Centro de Información Industrial	48
4.3 Centro de Capacitación Técnica y Empresarial	50
4.4 Centro de Comercialización Industrial	52
4.5 Centro de Apoyo Técnico y Financiero	53
4.6 Organización de los Centros de Apoyo Industrial	55
5 Formación de agrupaciones de desarrollo industrial	57
5.1 Cooperativa Industrial	62
5.2 Unión de Crédito	68
Conclusiones	75
Bibliografía	76

## INTRODUCCION

El desarrollo tecnológico alcanzado hoy en día, tiene su principal evolución en lo que va del siglo veinte, causa importantes para esto fueron las dos guerras mundiales pasadas. La necesidad que tuvieron los países que intervinieron en dichas confrontaciones de material bélico, los llevó a crear nuevas tecnologías sin escatimar costos. A partir de los avances alcanzados, se empezó a desarrollar e industrializar productos que poco a poco fueron mejorándose hasta llegar al grado de sofisticación que hoy en día tienen muchos artículos, sobre todo electrónicos.

Mientras esto sucedió en algunos países hoy industrializados, en otros se fomento la explotación de los recursos primarios que demandaban los primeros. De esta manera, los países llamados tercer mundistas fortalecieron su dependencia económica hacia las principales potencias, y hoy en día, la mayor parte de las grandes empresas industriales que poseen los países subdesarrollados, son producto de capitales extranjeros o transnacionales. A pesar de esto, la idea de emprender proyectos de desarrollo industrial no deja de ser atractiva, aunque quizá nunca se pueda alcanzar el ritmo de desarrollo que poseen los países industrializados.

Desde el punto de vista económico, la industria aporta un porcentaje bastante alto en el producto interno bruto de los países, pero en Bolivia, dicho porcentajes es inferior al diez porciento y no tiene perspectivas de incrementarse. Incluso, si se estudia el aporte industrial a la economía del país, más detalladamente, se llega a la conclusión que la participación de la industria nacional es mucho menor. En efecto, al analizar el PNB (Producto Nacional Bruto) se puede observar que el aporte de la industria nacional a la economía del país es solo parte del 10% mencionado. El aumento de la participación industrial en PNB de Bolivia, puede lograrse desarrollando programas de fomento industrial operativos, que no signifiquen mecanismos problemáticos y que no enfrenten obstáculos debidos a la mala planificación de dichos programas.

El objetivo del presente trabajo, es precisamente, plantear una estructura de fomento al desarrollo industrial boliviano, aprovechando algunas experiencias mexicanas y retomando ideas del sistema estructural mexicano de apoyo a la industria. Principalmente se trata de proponer una idea de lo que se puede llegar a hacer y mostrar lo que al respecto se hace en un país como México, que en materia de desarrollo industrial es uno de los que lleva la vanguardia en Latinoamérica. No se pretende desarrollar un sistema complejo y detallado, sino destacar algunas funciones necesarias para el adecuado funcionamiento y desarrollo del sistema industrial manufacturero boliviano y plantear medios de acción para conseguir resultados satisfactorios.

El trabajo esta dividido en cinco capítulos. Los dos primeros describen la actual situación de la industria boliviana y sus principales problemas, tocando temas de actualidad en el contexto económico del país, y dan una reseña de la importancia que tiene para Bolivia el desarrollo de la Micro y la Pequeña Industria.

Una breve historia y la estructura del sistema de planeación y en México se presenta en el capítulo tres, también se presenta los mecanismos de apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Industria, los cuales se consideran como una forma interesante de apoyo al desarrollo industrial, por lo que se toman en cuenta en el planteamiento del mecanismo operativo de fomento propuesto para la industria boliviana.

Los capítulos cuatro y cinco comprenden las propuestas hechas por el autor, para estructurar un mecanismo de apoyo al desarrollo industrial boliviano, para esto, fue indispensable la consideración que se hizo de los fondos de desarrollo que posee México en su sistema de fomento industrial.

## 1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA BOLIVIANA

La economía boliviana a lo largo de la historia, siempre fue dependiente de su industria primaria y nunca existió una verdadera preocupación por desarrollar la industria manufacturera.

La minería mantuvo la economía del país desde la época de la colonia y aún ahora sigue siendo una de las principales fuentes de ingreso. No obstante, la capacidad de explotar una gama amplia de minerales, nunca se pudieron desarrollar seriamente industrias que elaboraran productos derivados de dichos recursos. Lo mismo sucede en otros sectores como la agricultura, hidrocarburos, etc.

En lo que va del siglo veinte, las exportaciones manufactureras tuvieron bajas significativas en sus precios de exportación, mientras que los precios de los productos manufactureros importados tienen un aumento constante. Cabe señalar que la variedad de productos manufacturados en Bolivia es extremadamente pequeña, por lo que no se tiene una exportación significativa en este sector, incluso la demanda interna de artículos domésticos y de primera necesidad debe ser cubierta por productos procedentes de los países vecinos. De esta manera, se puede asegurar que la mayor parte -o casi la totalidad- de los productos manufacturados que se consumen en el país provienen del extranjero.

Bolivia no ha podido ni siquiera superar la fase de "industrialización fácil" de sustitución de importaciones de manufacturas de consumo no duradero.<sup>1</sup>

### 1.1 Características del desarrollo en los últimos años

La participación del sector industrial manufacturero en el PIB fue bajando en lo que va de los últimos 20 años, esta baja

<sup>1</sup> Ministerio de Planeamiento y Coordinación, Estrategia de Desarrollo Económico y Social 1989-2000, La Paz Bolivia 1989

no se debe a que se haya tenido un aumento en el PIB total por la mayor contribución de otros sectores, sino más bien al deterioro económico y al grado de dependencia que ha tenido el país (ver cuadro 1). La participación que tuvo el sector en el PIB en 1988 fue de 8.7%, de este pequeño porcentaje, la mayor participación -con 63.4%- fue de: la industria alimenticia, bebidas, tabaco y petroquímica.

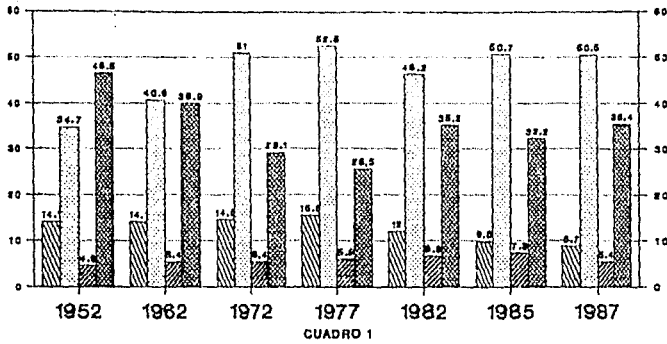
La capacidad de producción industrial no ha tenido incremento alguno en la década de los ochenta, al contrario ha sufrido una contracción provocada por la incertidumbre de los empresarios ante la reacción del mercado, debido a que en este periodo se presentaron dos fenómenos en el sistema económico, que fueron: la profunda crisis económica en la que cayó el país en el periodo 1982-1985 y posteriormente la apertura de las fronteras para los productos de importación (se decretó la libre importación de mercancías previo pago de los respectivos impuestos, los que no alcanzan el 15% del precio de los artículos).

La aguda crisis económica por la que atravesó Bolivia en los años ochenta causó la hiperinflación (ver cuadro 2) más alta de la historia boliviana cuyas consecuencias aún están presentes en la estructura económica del país (desempleo, desconfianza en la estabilidad económica de parte de inversionistas, un sector industrial deteriorado y sin ánimos de desarrollo, etc.).

Las medidas que tomó el gobierno para congelar la hiperinflación, se basaron fundamentalmente en la reducción del gasto público, reformas fiscales, recorte de subsidios, etc, lo que provocó inconformidad, sobre todo en el sector minero en el cual se despidieron a miles de trabajadores.

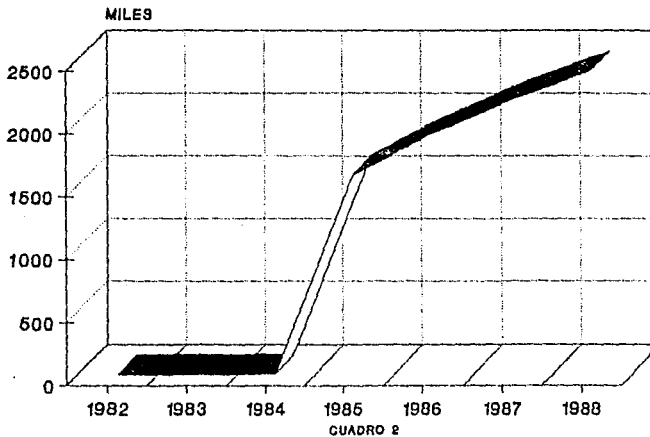
En los últimos ocho años, la industria manufacturera tendió a reducir su producción y su capacidad instalada, a causa principalmente, de las consecuencias de la profunda crisis económica que atravesó el país. En esta época los inversionistas sacaron sus capitales del país o lo enfocaron al comercio, es por esto que en la actualidad la mayor parte de la población urbana -económicamente activa- se dedica al comercio, mientras

### COMPOSICION SECTORIAL DEL PIB EN PORCENTAJES



FUENTE: MINISTERIO DE PLANEAMIENTO

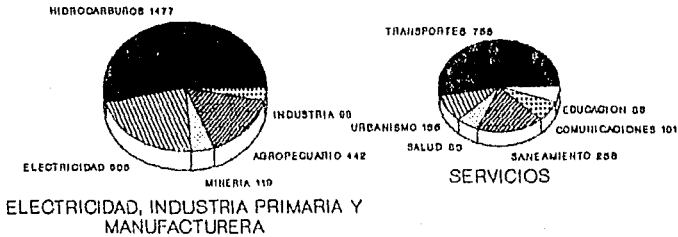
### TASA DE CAMBIO DE PESO POR DOLAR COMO INDICADOR DE LA DE LA HIPERINFLACION POR LA QUE ATRAVESO BOLIVIA EN LOS 80



FUENTE: BANCO CENTRAL DE BOLIVIA



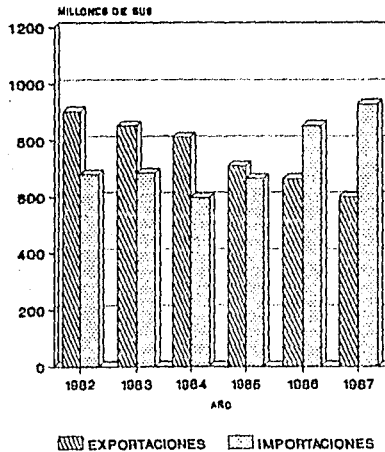
**PROGRAMA DE INVERSIONES PUBLICAS  
POR SECTORES DE DESTINO 1989-1996  
(EN MILLONES DE US\$ DE 1988)**



FUENTE: ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL, 1989-2000

CUADRO 3

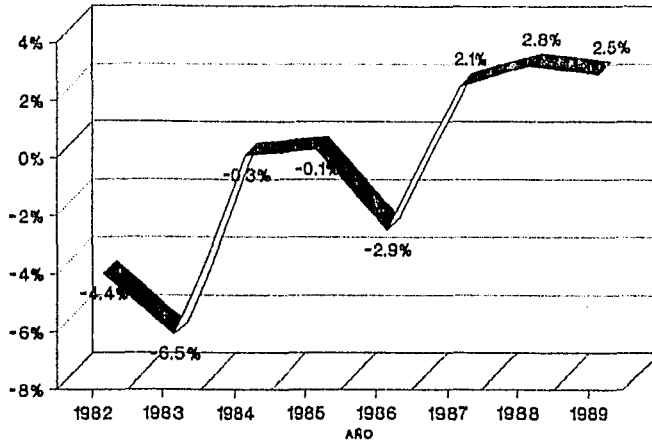
**EXPORTACIONES TOTALES COMPARADAS  
CON IMPORTACIONES TOTALES**  
CUADRO 4



FUENTE: BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

### CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO

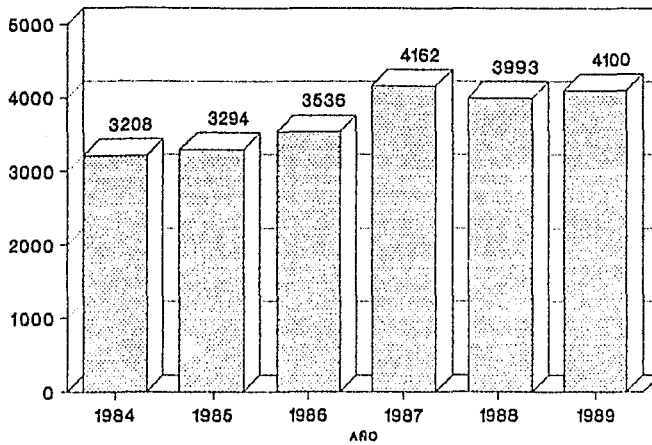
CUADRO 6



FUENTE: CEPAL

### SALDO DE DEUDA EXTERNA EN MILLONES DE DOLARES

CUADRO 6



FUENTE: CEPAL

que muy pocas personas se ocupan de desarrollar el sector productivo de bienes.

## 1.2 Característica global del actual sistema en el que se desenvuelve la Industria Boliviana

La falta de operatividad en la organización de las instituciones que intervienen en el fomento a la industria, hacen que actualmente se tenga el grado de atraso más significativo en América Latina en materia de desarrollo industrial. A este problema, se añade la renovación de las políticas del gobierno, las cuales ocurren cada cuatro años. Este es un periodo muy corto para madurar un plan de desarrollo en todas sus facetas. De esta manera, no llega a haber continuidad en los proyectos de desarrollo entre gobierno y gobierno. Sin embargo, se está empezando a entrar a una etapa de madurez, en la que muy posiblemente se eliminen este tipo de problemas típicos de un país atrasado.

Las instituciones bolivianas que intervienen en el escaso apoyo a la industria e intervienen en la elaboración de planes y programas del sector son:

**Ministerio de Planeamiento.**— Este ministerio está encargado de coordinar diversas estrategias para el crecimiento y desenvolvimiento integral del país. Dichas estrategias abarcan todos los sectores, comprendiendo de esta manera el manejo de estrategias y planes para el desarrollo de la industria.

**Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.**— Cumple el papel de Secretaria de Gobierno en los tres sectores económicos a que se refiere.

**Instituciones financieras.**— En el medio industrial, juegan un papel muy importante, al proveer de recursos monetarios para la creación y el funcionamiento industrial. Los créditos que obtiene la industria de la banca comercial, son inducidos algunas veces, por el Banco del Estado, por lo que se puede decir que este actúa como banca

de segundo piso, sin embargo, no es una banca de desarrollo por completo.

La Cámara Nacional de Industrias.- Se ocupa de coordinar actividades interempresariales, brindar asesoramiento a sus afiliados, impartir cursos de actualización y manejar información en general referente a la industria.

Otras Agrupaciones.- Ante las deficiencias operativas y el incumplimiento parcial de los objetivos de las instituciones mencionadas anteriormente, se crearon varias asociaciones particulares de pequeños industriales, de acuerdo al rubro en que se desempeñan.

Este sistema al que esta atendido el crecimiento de la planta industrial, no posee una organización adecuada, de tal manera que generalmente deja de haber interrelación entre las diferentes partes de este sistema. Inclusive, algunas de las instituciones del sistema están totalmente aisladas de la estructura de este esquema de instituciones.

Estas carencias, por falta de organización, no solo inhiben el desarrollo industrial, sino que mantienen un nivel muy bajo en las aptitudes del personal que operan estas instituciones y algunas de ellas están ya totalmente burocratizadas.

Existen recursos humanos excelentes que podrían llegar a establecer una dinámica adecuada en el proceso de operación de esta estructura, pero lo increíble es que por cuestiones políticas, el personal que está encargado de manejar las diferentes organizaciones -principalmente las del Gobierno- muchas veces no tienen la preparación adecuada para desempeñar adecuadamente sus labores. Lastimosamente esto tiende a generalizarse en todas las instituciones gubernamentales y es parte de las características, del sistema global, que hay que tomar en cuenta en todo momento.

La iniciativa de los inversionistas también se ve opacada por los problemas operativos que presenta y pudiese presentar la parte organizativa del sector productivo.

Los inversionistas que enfocan sus capitales hacia la industria, pertenecen a diferentes sectores socioeconómicos de la población, esto depende del sector y de la dimensión de la empresa a emprender. Por ejemplo la mayor parte de la gente que invierte y se dedica a la industria de las artesanías -que es un sector de la industria boliviana muy importante- pertenece a niveles socioeconómicos más bajos que la gente que se dedica a producir otro tipo de bienes en donde se requiere de mayor inversión y mayor planificación. Esta situación es similar a la que presentan muchos países latinoamericanos. De igual forma, el contexto político del país se ve influenciado por los grandes empresarios bolivianos.

### 1.3 Problemática de la industria manufacturera

Las estrategias de industrialización en los países de Latinoamérica y del resto de los países pobres del mundo, están sujetas a una serie de restricciones impuestas por el sistema gubernamental interno de cada uno de los países y por el gran sistema capitalista externo al que pertenecen sus economías.

Una restricción a las posibles estrategias es la que formuló el pasado 22 de abril de 1990 en Buenos Aires, Argentina Abel Matutes -comisionado de la Comisión Económica Europea para América Latina- precisó que las prioridades para lograr la asistencia europea son cuatro:

Disminuir la intervención estatal en la economía mejorando al mismo tiempo la calidad de los servicios públicos; abandonar la política de sustitución de importaciones a toda costa, abriendo economías... para que se asegure la competitividad; hacer una reforma fiscal y promover la diversificación y las industrias para impulsar la inversión extranjera.

Este tipo de restricciones y otras impuestas por organismos como el FMI y países acreedores, hacen que en Latinoamérica no se puedan desarrollar planes de desarrollo según necesidades de los países que la conforman. Algunas de dichas restricciones pueden coadyuvar al desarrollo, pero es obvio que la mayoría de

ellas no favorecen los intereses de los países latinoamericanos. Para poder seguir recibiendo la cooperación económica no queda más que acatar las restricciones en un marco de negociaciones como se ha venido haciendo hasta ahora.

El pequeño desarrollo industrial que existe en Bolivia se explica por diversas causas tanto del macrosistema como del microsistema o sistema productivo. Algunas de las causas que contribuyen el letargo de la industria son las siguientes:

Para el Macrosistema:

Dependencia económica a nivel internacional.

Falta de soberanía en la toma de decisiones en políticas industriales que conciernen al país.

Incipiente intercambio comercial con los países inmediatos o países latinoamericanos.

Etc.

Para el sistema productivo:

Falta de capacitación de recursos humanos a todo nivel.

Infraestructura y servicios inadecuados para el aparato productivo.

Imcompetencia de los productos manufacturados en el país con productos similares procedentes del exterior.

Asequibilidad dificultosa a materias primas importadas.

Etc.

En lo referente a los problemas que implica el Macrosistema, no podrán ser resueltos ni a corto ni a mediano plazo, porque esto implicaría una modificación al sistema capitalista en el que vivimos y las decisiones a este respecto no las tomamos los países subdesarrollados. Por consiguiente, lo más inmediato en que se puede trabajar para el incremento del desarrollo industrial de los países latinoamericanos y en especial de Bolivia, es abordar los problemas que puedan presentar los microsistemas o sistemas productivos.

En Bolivia, los problemas del sistema productivo se han estado resolviendo -los que se han tratado de resolver- de forma aislada unos de otros sin considerar las deficiencias ni los recursos del país.

Existe una secuencia de problemas que afectan al desarrollo de la industria; en conjunto este grupo de problemas conforman una situación desfavorable de la industria. Por ese motivo se ha tenido un desarrollo negativo y actualmente sirve de lastre a cualquier inquietud de industrialización.

Actualmente uno de los principales problemas que afronta el aparato productivo del país, se debe a la falta de credibilidad que tienen los inversionistas -empresarios privados- sobre la estabilidad del país y sobre la acogida que puedan tener sus productos en el mercado. No se hizo lo suficiente por tratar de cambiar esta imagen deteriorada, que tienen éstos de la realidad. Sin embargo, es viable hacerlo y precisamente una de las funciones de la organización propuesta por este trabajo es difundir la información adecuada para que el apoyo de los posibles inversionistas.

La falta de operatividad de los mecanismos existentes para difundir información, capacitar personal, comercializar, etc., es un problema de actualidad en la estructura del sistema productivo, que muchos industriales no detectan. Se preguntan el porqué de algunos problemas referentes al sector y se conforman con responsabilizar de esto a otros problemas paralelos o de secuencia anterior, y de esta manera plantean una solución parcial y circunstancial. Por esta razón, no se planteó antes un sistema industrial que sea operativamente factible y que tenga una estructura organizacional coherente.

En síntesis, lo que se quiere dar a entender es que los problemas cotidianos y comunes que tiene la industria pasan a ser secundarios si se considera un problema más general y cuya solución puede manejar satisfactoriamente la forma de atacar los problemas cotidianos.

#### Causas de la problemática

La problemática que se pretende solucionar en el presente trabajo, corresponde a lo mencionado en el último párrafo y a lo que se denominará en adelante como problemas operativos, y se puntualiza posteriormente.

Los problemas operativos salen a relucir al tratar de

solucionar otro tipo de problemas más inmediatos a la industria.

Estos problemas se denominarán "causas de la problemática".

De esta manera, las causas de la problemática pueden ser:

- Recursos inadecuados
    - Humanos
    - Infraestructura
    - Insumos
    - Tecnología
    - Inversión
  - Comercio inadecuado
  - Carencia de medidas acertadas de parte del gobierno referente a:
    - Programas de desarrollo industrial
    - Desarrollo de centros industriales
    - Políticas de importación y exportación
    - Medidas arancelarias
- etc.

#### 1.4 El desarrollo de la micro y pequeña industria

El desarrollo y la proliferación de microindustrias y de industrias pequeñas en el sistema productivo de Bolivia, es un objetivo necesario para la recuperación del país y la participación de éste en el comercio manufacturero internacional. Las micro y pequeñas industrias (MPI)<sup>2</sup> son parte fundamental para el proceso de recuperación y reordenación de la economía y del cambio estructural del aparato productivo, de un país en vías de desarrollo, debido a que este tipo de empresas tienen amplia flexibilidad operativa y adaptabilidad a condiciones regionales y locales. Sobre todo si se toma en cuenta que actualmente en Bolivia existe una industria minera que dejó de ser rentable en la explotación de una gama amplia de minerales. Esto tuvo como consecuencia la reducción de recursos

<sup>2</sup>La clasificación de las industrias que se toma en cuenta en la Bolivia y en otros países latinoamericanos es:  
 Micro Industria: 1 a 14 trabajadores; Pequeña Industria: 15 a 19  
 trabajadores; Mediana Industria: 20 a 49 trabajadores y Gran  
 Industria: Más de 50 trabajadores.



humanos en el sector; los que pasan a incrementar el porcentaje de desempleo en el país que es bastante elevado.

La idea de incentivar el desarrollo de las MPI se debe fundamentalmente a que las necesidades y requisitos, para el desarrollo de estas, son accesibles, de acuerdo a las características económicas y sociales por las que actualmente se atraviesa el país.

Dentro de los factores que caracterizan a la industria mediana y pequeña y le dotan de importancia estratégica en el desarrollo de un país, se pueden citar los siguientes:

- Su flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías; igualmente es apta para integrarse en procesos productivos de grandes unidades y requiere de menor tiempo de maduración en sus proyectos.
- Aprovecha materias primas locales y promueve el desarrollo regional, especialmente en ciudades de tamaño reducido y medio.
- Es una instancia para la formación de empresarios así como para la canalización del ahorro familiar y excedentes generados a nivel regional.
- Capacita mano de obra de escaso o nulo nivel de calificación previa.
- Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- Presenta una menor dependencia relativa del exterior, ya que aprovecha recursos domésticos.
- Constituye un elemento de equilibrio en los mercados al alentar la competencia, lo que beneficia el aparato productivo y al consumidor.
- Significa una alternativa para el desarrollo de empresas del sector social.
- Aumento de exportaciones no tradicionales

En contra parte a las ventajas que brinda una micro o una pequeña industria, existen algunas características negativas de estas que las sitúan en una posición desventajosa con respecto a las medianas y grandes industrias, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Ineficaz gestión empresarial
- Deficiente organización
- Costos relativamente altos
- Baja calidad de los productos
- Prácticas oligopólicas
- Oneroso abastecimiento de materias primas
- Limitada capacidad para obtener financiamiento

Para disminuir el gravamen de estas desventajas es necesario la formación de instituciones bien estructuradas para apoyar a las MPI, y deben existir estrategias de apoyo a las mismas. En Bolivia apenas empieza a tener sentido el concepto de las MPI por lo tanto no existen instituciones que apoyen correctamente este tipo de desarrollo industrial.

El tipo de apoyo que deben tener las MPI es de apoyo fundamentalmente, porque no se pretende plantear que se dicten medidas radicales que vayan en contra de la economía del país, sino más bien que en la medida de lo posible se ayude a desarrollar el sector industrial brindando políticas y mecanismos de apoyo adecuados.

La mayor parte de las empresas industriales son micro y pequeñas industrias sin perspectivas de crecimiento y con una gran tendencia a desaparecer o a contraerse más. Esto se debe fundamentalmente a la competencia que existe con los la industria extranjera.

Para que la industria pueda ser competitiva se deben bajar los costos de producción y aumentar la calidad. Para que esto ocurra, se deben canalizar inversiones hacia este sector y de esta manera cumplir los siguientes objetivos importantes:

Tener corridas de producción óptimas, para de esta manera disminuir costos de fabricación y tener precios más accesibles.

Aumentar el nivel de calidad dando capacitación adecuada a la gente que se desempeña en el sector.

Diversificar la industria, de tal manera que se puedan

llegar a tener contratatos interempresariales y así crear un sistema dinámico industrial en el que los insumos secundarios se puedan obtener de proveedores locales, lo que también tiene como consecuencia una disminución de costos de fabricación, etc.

Para cumplir estos objetivos, y otros que favorecen el desarrollo industrial y en consecuencia el desarrollo del país, se deben tomar medidas de apoyo. El presente trabajo, propone dos ideas para el desarrollo las MPI, estas ideas son:

- Introducir el concepto de integración entre los pequeños industriales, para que de esta manera exista una fusión entre gente que quiera empezar un negocio y gente que esta por fracasar en sus industrias, y de esta manera puedan unificar fuerzas, incrementar capitales, conseguir financiamientos etc.

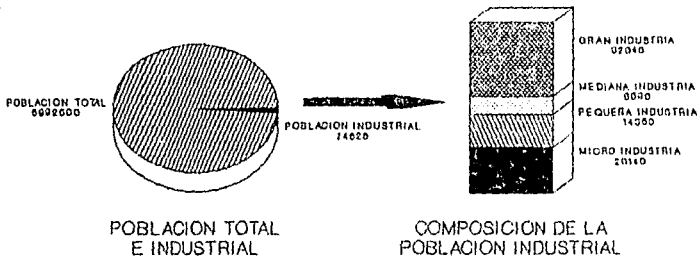
Esto llevó a tomar las dos siguientes alternativas para integrar industriales y cuya idea actualmente se emplea satisfactoriamente en México:

- Cooperativas Industriales
- Uniones de Crédito
- Proponer un Sistema de Apoyo Industrial que comprenda varios centros, en los que las MPI, principalmente, puedan recibir diferentes servicios de apoyo para su desarrollo. De esta manera se propondrán como parte integral del sistema los siguientes centros:

- Centro de Establecimiento Industrial
- Centro de Información Industrial
- Centro de Capacitación Técnica y Empresarial
- Centro de Comercialización Industrial
- Centro de Apoyo Técnico y Financiero

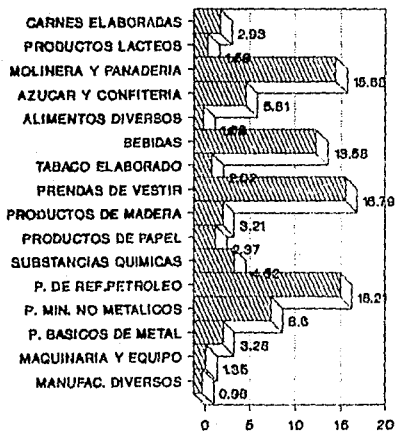
Para esto, como un punto de referencia y una fuente de experiencia, primero se revisará la forma en que México ha planeado sus programas de desarrollo industrial y la estrategia que ha seguido para fomentar a las MPI.

### POBLACION TOTAL Y NUMERO DE TRABAJADORES POR ESTRATO INDUSTRIAL CUADRO 7



FUENTE: BID

### PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LOS DIFERENTES RAMOS INDUSTRIALES EN EL PIB INDUSTRIAL



FUENTE: PNUD

## 2 PROBLEMAS OPERATIVOS EN EL PROCESO DE DESARROLLO INDUSTRIAL

La problemática de los sistemas productivos se manifiesta a través de deficiencias cuantitativas en el cumplimiento de sus objetivos, esto conduce en primera instancia a tomar medidas correctivas a nivel empresa, sin recurrir a alternativas de apoyo externo. De la misma manera, los sistemas productivos en proceso de creación, se encuentran con problemas que deben resolverse con lo que es posible tener a la mano.

Ahora bien, la manipulación de un sistema productivo, para resolver problemas que afectan el funcionamiento adecuado de éste, sin considerar opciones alternativas en procesos de fabricación, tecnología moderna, capacitación de personal, etc. llega a agotar las opciones -de orden interno- de los empresarios, por lo que llegarán a encontrarse en situaciones problemáticas aparentemente sin salida. De esta manera, la necesidad de apoyo externo a través de políticas de fomento industrial, es indispensable para que los industriales tengan una gama más amplia de medios para desarrollarse adecuadamente.

El funcionamiento de un sistema productivo de bienes será adecuado si tiene inter-relación satisfactoria con otros sistemas que intervienen en las actividades de este. Así, las diferentes áreas de la empresa estarán interesadas en establecer vínculos con determinadas instituciones, industrias, etc. que les sirvan para cumplir sus objetivos. De esta manera, tratando un sistema productivo como si fuera una caja negra<sup>3</sup>, se observa que los flujos de entrada -brindados por otros sistemas- son indispensables para proporcionar flujos de salida satisfactorios, parte de los cuales son el objeto principal de la existencia de dicho sistema.

Los flujos principales que entran y salen de la caja negra se los puede clasificar de la siguiente manera:

<sup>3</sup> El concepto de caja negra que se maneja en éste capítulo, se tomó de "Método de los Sistemas" del Dr. Felipe Ochoa Rosso, DEPFT-UNAH, 1983.

- Flujos de entrada.- Son indispensables para el buen desempeño de cualquier sistema, pueden ser:

Recursos Monetarios proporcionados por instituciones financieras o por otros sistemas que apoyen condicional o incondicionalmente a un sistema productivo.

Bienes y Servicios proporcionados por otros sistemas productivos y por fuentes naturales, así, los insumos estarán proporcionados por diferentes tipos de proveedores. La variedad de bienes y servicios que estos brindan comprende un campo muy amplio que va desde la asesoría técnica hasta el aprovisionamiento de materia prima y bienes de capital.

Otro tipo de entradas, también indispensables, son aquellas que no se cambian constantemente y que por lo general tienen un flujo lento en al sistema. Estas entradas son: Infraestructura, Espacio Físico, Recursos Humanos, Maquinaria y Equipo, etc.

- Flujos de Salida.- Los bienes producidos son la salida principal de un sistema y el motivo de la creación de éste. Sin embargo existen otras salidas, como desperdicios, utilidades generadas que se enfocan a otro tipo de inversiones, etc.

En el contexto del presente trabajo interesa tomar en cuenta, sobre todo, los dos primeros flujos de entrada mencionados anteriormente. Al tener estos una participación dinámica se pueden manipular para mejorar y desarrollar adecuadamente los sistemas productivos.

El inadecuado flujo de dichas entradas o la mala calidad de estas, -ej. información inadecuada- produce problemas en el funcionamiento del sistema, creando una realidad que es diferente a lo óptimo o a lo planificado. Como consecuencia de esto, se presentará en el sistema una problemática que va en contra del desarrollo de este. Como se mencionó en el capítulo anterior, a los problemas involucrados en esta problemática se los denominará **problemas operativos**, porque afectan directamente el proceso operativo entre dos o más sistemas,

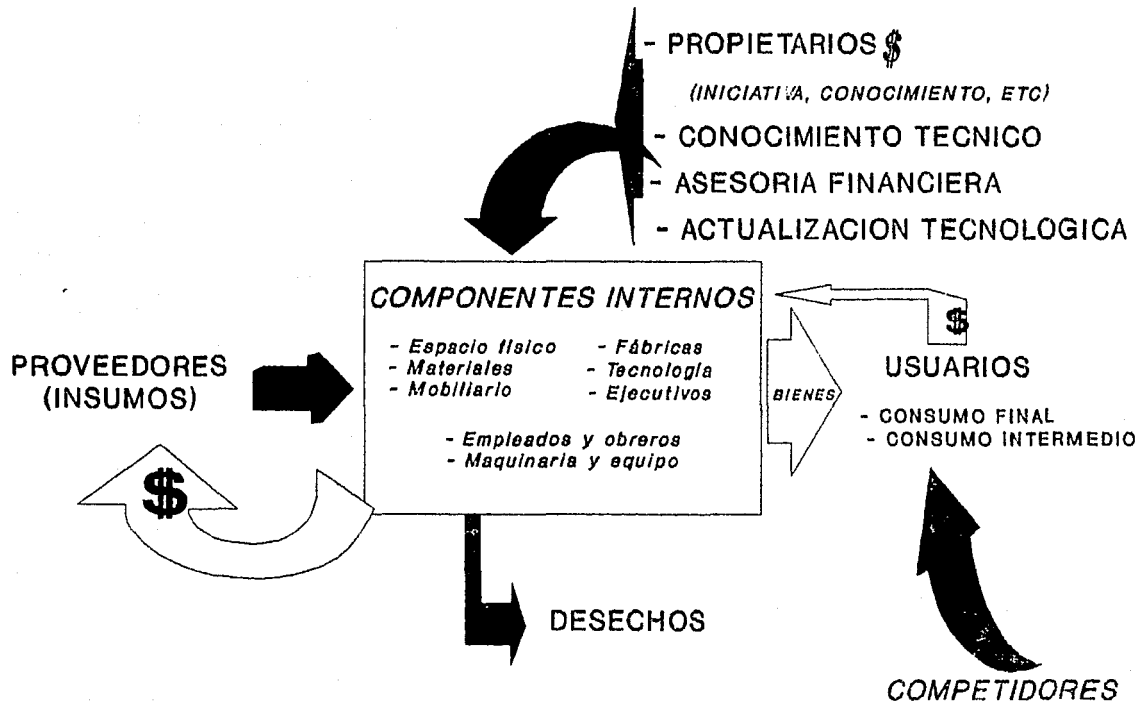
lo que repercute en el detrimento del funcionamiento de un sistema productivo, y en el caso de un país como Bolivia, esto afecta a todo el sector industrial de bienes -el de servicios casi no existe.

En el diagrama se muestra la interrelación que tiene una industria (caja negra) con otros sistemas de su entorno. Los sistemas que interesa tomar en cuenta son los que apoyan técnica, tecnológica y financieramente, puesto que con un funcionamiento adecuado de estos se logrará desaparecer, en gran medida, los problemas operativos. En el siguiente diagrama se muestra los problemas operativos que se tomará en cuenta en el presente trabajo y su repercusión en el desenvolvimiento interno de una industria.

Las instituciones encargadas de planificar el desarrollo industrial boliviano, detectan como principales problemas del sector, el tamaño reducido del mercado y la insuficiencia de mano de obra calificada. Estos dejan de ser problemas importantes, desde el punto de vista que se da al objetivo del presente trabajo. Un mercado de alrededor de ocho millones de habitantes en todo el país y de alrededor de cinco millones en las zonas urbanas, es realmente elevado si se considera que los productos que se aspiran fabricar tienen procesos de manufactura poco complicados y accesibles para los pequeños industriales. Por otra parte, la historia de empresas triunfadoras, nos muestra que no es necesario tener obreros calificados en un proceso industrial, puesto que al tratarse de procesos sencillos y monótonos los obreros no calificados son capaces de aprender rápidamente y en un par de meses alcanzar una calificación adecuada.

De esta manera, la solución a los problemas operativos es el principal objetivo que se tiene y para lo cual se desarrollará un nuevo sistema organizacional productivo. Los problemas operativos, afectan directamente el funcionamiento del sistema productivo, ocasionando el incumplimiento de objetivos a todo nivel -nivel empresa; nivel sistema productivo; nivel país.

Los problemas operativos que a continuación se describen,



SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES  
DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA



son los que se considera<sup>2</sup> que tienen mayor participación en el bajo desarrollo y en la poca diversificación que ha tenido la industria manufacturera en Bolivia.

## 2.1 Insuficiencia de información empresarial

La falta de información correcta, en el momento adecuado y en el lugar adecuado es una de las deficiencias más comunes que sufren las empresas industriales dentro de su estructura organizacional. Esto, muchas veces provoca que determinadas industrias nunca puedan alcanzar el grado de competitividad deseado y a la larga son industrias que fracasan. Este problema se puede generalizar y encontrar en muchos tipos de instituciones y sistemas. En concreto, si hacemos una analogía entre la importancia que tiene la información en una empresa industrial y en un sistema productivo, nos daremos cuenta que ambos sistemas son igualmente vulnerables al fracaso si no tienen un mecanismo de información adecuado.

En la organización del sistema productivo boliviano, existe una carencia muy grande de información referente al mismo sistema y la información que puede ayudar a cuadyuvar el desarrollo industrial es aún más carente.

La información que actualmente es deficiente y necesaria para una expansión empresarial se comenta a continuación:

- Opciones de desarrollo en la industria manufacturera.-
- Existe una gama amplia de productos que se elaboran en algunos países industrializados del mundo, que no son conocidos en el mercado boliviano. Algunos de estos productos se pueden amoldar perfectamente a las necesidades que pudiesen tener los consumidores. Para poder empezar a concebir un proyecto para la fabricación de un producto nuevo, es necesario informarse que productos existen, cuales son sus características, sus costos, sus insumos etc. Este tipo de información es algo que se pretende tener un el sistema que se propone en capitulos posteriores, la

<sup>2</sup> Basado en el análisis de la Estrategia de Desarrollo Económico y Social 1989-2000 publicado por el Ministerio de Planeamiento y Coordinación de Bolivia en abril de 1989.

cual servirá para solucionar una situación de desconocimiento, inseguridad, duda, etc. de los empresarios que buscan nuevos productos para incorporarlos al mercado.

- Procesos de fabricación y tecnología actualizada.- La existencia de procesos de fabricación y el conocimiento de tecnologías avanzadas, en determinado momento motiva a personas interesadas en la elaboración de un producto y ayudan bastante a industriales que saben lo que desean fabricar pero no tienen el mejor proceso o el conocimiento de la existencia de tecnología que se puede importar. Por lo que es fundamental poseer este tipo de información. En Bolivia no existe una información adecuada respecto a procesos de fabricación de acuerdo a las características del país en cuanto a recursos naturales; nivel socioeconómico del mercado; necesidades de las personas etc.. La poca información que existe al respecto, esta enfocada a procesos que requieren inversiones elevadas y que estan elaborados para otras realidades.

En cuanto a tecnología, hay que estar conscientes de que lo que se puede llegar a desarrollar en Bolivia es muy poco<sup>4</sup> y habrá que enfocar este tipo de desarrollo a algunos proyectos de industrialización factibles en la industria boliviana. La tecnología que se utiliza en los procesos productivos por lo general es comprada, lo malo es que no siempre se tiene conocimiento de las ofertas que existen en otros países al respecto y que pueden ser de interés para industriales bolivianos.

- Oportunidades de mercado.- Es un error de parte del gobierno, no difundir adecuadamente las posibilidades que tienen los industriales de comercializar sus productos en mercados más grandes. Existen relaciones de intercambio con muchos países vecinos, con cierto tipo de restricciones en cuanto al tipo de productos; existen este tipo de relaciones

<sup>4</sup>Por el atraso que tiene el país en este aspecto, no es factible desarrollar tecnología que ya existe en otros países, por lo que conviene comprarla.

comerciales con Brasil y con los países del Pacto Andino fundamentalmente, sin embargo, muchos industriales no tienen la más mínima idea de esto. También llegan a Bolivia requerimientos, de Europa, Estados Unidos y Japón, de cierto tipo de productos, propios o tradicionales para el país, que no trascienden ni a comerciantes ni a productores.

- Facilidades que brinda el Gobierno al sector industrial.- Muchas de las medidas que el gobierno toma con objeto de ayudar a la industria no tienen repercusión entre los industriales ni en los niveles burocráticos, por lo que es algo complicado poder aprovechar este tipo de ayuda. La falta de repercusión de estas medidas, es debido a que no existe un mecanismo de difusión y concientización de los alcances y/o repercusiones que pueden llegar a tener este tipo de medidas y en general el desarrollo del sistema productivo para el país.

- Recursos naturales disponibles.- Es necesario que la industria boliviana empiece utilizar procesos de producción que inmescuyan los recursos naturales del país como materia prima y no seguir cometiendo el error de embarcarse en procesos industriales para los cuales hay que traer la materia prima de otros países, inclusive de países que están en otros continentes. Para esto es necesario informarse cuales son los recursos que se posee en el país; cuales son las bondades de estos recursos; que demanda tienen nacional e internacionalmente etc.

## 2.2 Falta de capacitación de recursos humanos

Como se mencionó anteriormente, la inexistencia de mano de obra calificada no es un gran problema, debido a que la monotonía de los procesos capacita a cualquier obrero en un periodo de tiempo relativamente corto.

El problema de falta de capacitación de recursos humanos, incide principalmente en los niveles más altos de la empresa, afectando a los directivos y tomadores de decisiones. Entre los problemas de este tipo se pueden citar:

- Escepticismo marcado en las posibilidades de inversión que brinda el país. Esto responde a la crisis económica por la que

atravesó el país, lo que provocó un decremento acelerado de la productividad en la mayor parte de las industrias. Este problema también se presenta en la gente que posee capital y no lo enfocó al sector industrial.

- Falta de actualización en aspectos involucrados con el que hacer industrial. No encontrar noticias de actualidad con respecto al desarrollo que van alcanzando las industrial y la tecnología en general, es una situación que viven los industriales en Bolivia y que va en contra de la renovación industrial.

- Existe una formación profesional poco práctica que trabaja los objetivos de la industria. La formación universitaria tiene una visión teórica que no toma en cuenta la situación del país etc.

En concreto, no se posee de material humano adecuado con capacidad empresarial que este dispuesto a desarrollar los sectores de futuro prometedor.

### 2.3 Dificultad en el establecimiento legal de las industrias

Lamentablemente al igual que en muchos países de Latinoamérica, el aparato burocrático es una traba considerable en el establecimiento de nuevas industrias y de nuevos establecimientos privados en general. Todavía no existen programas de simplificación administrativa como el que se quiso implantar en México, es muy probable que en Bolivia si pueda funcionar un programa de este tipo.

### 2.4 Inaccesibilidad a financiamiento

Un medio para adquirir recursos financieros en el ámbito industrial boliviano es el crédito, dicha modalidad de financiamiento no contribuye adecuadamente a las industrias que están operando y a las industrias que están en vías de establecimiento, porque adquirir un crédito es algo a lo que solo tienen acceso personas privilegiadas. Se dice en los medios gubernamentales que los créditos que ofrecen las instituciones financieras del Estado, implican altos costos de operación y un riesgo considerable (para el gobierno). Para incorporar

los créditos, al sistema productivo, como una herramienta favorable, habrá que hacer algunas modificaciones en la forma de otorgar estos y establecer el verdadero concepto de lo que puede llegar a significar un crédito bien manejado. Existen otras formas de conseguir financiamiento y que pueden ayudar al sector industrial a desarrollarse mejor, este tipo de modalidades se comentan más adelante.

## 2.5 Medidas arancelarias desfavorables

Actualmente se dispone de una ley arancelaria demasiado flexible para los importadores, por lo que en el país existe todo tipo de mercancías a precios muy bajos y de muy buena calidad. Esto únicamente favorece a los comerciantes que cada día se incrementan más. Lo negativo de esta situación es que los pocos productos nacionales que existen tienen una competencia muy fuerte la que generalmente pierden más que por la calidad por los costos de producción. De esta manera el mercado interno se contrae para todo lo elaborado en el país y esto ocasiona un retroceso en la expansión industrial.

En el capítulo cinco, se planteará un sistema de fomento industrial, cuyo objetivo es solucionar los problemas operativos. Para esto se retomará la idea de representar el sistema empresa industrial como una caja negra, esto con el fin de observar la relación entre las instituciones de fomento y las diferentes funciones de una industria.

## PROBLEMAS OPERATIVOS

## CONSECUENCIA DE LOS PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA INDUSTRIA

- Insuficiencia de información empresarial

- Bajo nivel de opciones para desarrollar  
nuevos productos

- Procesos de producción y tecnología obsoletos

- Mala utilización de recursos naturales

- Falta de capacitación de recursos humanos

- No se distumbra posibilidades de inversión  
a nivel ejecutivo

- No existe actualización a nivel empresarial  
ni a nivel obrero

- Inmadurez empresarial

- Dificultades en el establecimiento de  
las Industrias

- Traba en el desarrollo de las Industrias establecidas  
y obstáculos para las empresas en vías de implantación

- Inaccesibilidad a financiamiento

- Mal funcionamiento de la empresa en general  
sobre todo en áreas en que se necesita invertir

- Medidas arancelarias desfavorables

- Se incrementa la competencia y los ingresos disminuyen  
al tratar de competir con productos extranjeras

### 3 EXPERIENCIA HISTORICA DE PLANEACION Y DESARROLLO EN MEXICO

La idea de reorganizar el sistema de gestión industrial en Bolivia, nace a raíz de la inquietud del autor por averiguar la forma en que México llegó a tener los actuales alcances de desarrollo industrial. A la luz de esto, se retoman ideas de la organización del sistema mexicano de fomento a la industria. Estas ideas se enmarcan en un sistema productivo boliviano que pretende empezar a dar mayor impulso a la creación y al desarrollo industrial. Esto hace interesante la idea de explicar el mecanismo de planeación mexicano, cuyos frutos sirven de referencia al sistema propuesto en el presente trabajo.

El nivel de desarrollo de México en el contexto latinoamericano, es muy favorable e indiscutiblemente en la actualidad es uno de los países que mayor estabilidad económica posee. Esto, es resultado de un largo proceso de planeación y maduración que tuvo la economía mexicana a lo largo del siglo. Sin embargo, algunos políticos y estudiosos de la materia, opinan que el desarrollo económico de México no ha alcanzado el nivel que debería tener, debido a un sistema de gobierno que tiene muchas deficiencias y en el cual la corrupción es normal. El presente capítulo, no pretende ser en lo más mínimo un documento de inconformidad con el sistema de planeación mexicano, más bien se pretende explicar el mecanismo de planeación y algo de la experiencia histórica de este país.

#### 3.1 Evolución del sistema de planeación en México

En 1933, durante la segunda Convención del Partido Nacional Revolucionario, se formuló el Primer Plan Sexenal (1934-1940), documento que sirve de base en la campaña proselitista del general Lázaro Cárdenas y contribuye posteriormente a evaluar los resultados de su administración. El contenido del Primer Plan Sexenal definía los grandes objetivos políticos y sociales de México. Su horizonte

era eminentemente político: transformación de estructuras económicas, unificación de grupos sociales, fortalecimiento de las instituciones políticas y, sobre todo, reafirmación del papel rector del Estado sobre el desarrollo nacional.

En dicho Plan se estableció que debería imponerse una política económica que implicara una revisión cuidadosa de las actividades en materia de comercio exterior, y de producción, y que predominara siempre el interés nacional, el interés de la mayoría de la población.

Por otra parte, señaló que era fundamental que la acción exhaustiva sobre los recursos naturales estuviera a cargo del Estado, de manera que México pudiera obtener la mayor participación de las riquezas que se explotaban.

Se destacó que la organización de un sistema económico propio, requiere que se atienda a aquellas actividades industriales y mercantiles que aumenten la capacidad nacional de producción y la calidad de ésta. En lo que se refiere a la importación de medios de producción, el gobierno impulsaría y crearía unidades productoras.

El sistema de distribución, de energía eléctrica a lo largo del territorio mexicano, se haría de modo que fuera capaz de desarrollar los núcleos regionales productores y hacer posible la formación de nuevos centros industriales.

En cuanto a la estrategia de desarrollo industrial se aceptó:

- a) Fijar la situación industrial mediante el establecimiento de normas legales uniformes en toda la República.
- b) Limitar la libre competencia y buscar el entendimiento entre los concurrentes, para que puedan regularse los precios, de tal manera que no se abatan en perjuicio de los salarios, ni aumenten a expensas del consumidor.
- c) Estimular la creación de industrias nuevas que tengan por objeto substituir con ventaja a la importación, o que representen el aprovechamiento de recursos no explotados o explotados deficientemente.
- d) Mantener servicios permanentes de explotación y experimentación, para aportar a los productores la ayuda técnica necesaria.



- e) Impedir aquellas formas de concentración de capitales que aniquilen organismos productores cuya existencia sea más útil para la colectividad.
- f) Impulsar las empresas constituidas en forma cooperativa, siempre que estas organizaciones no obedezcan al propósito de eludir el cumplimiento de la legislación industrial.
- g) Considerar indeseable a toda forma de organización industrial que se sustente en la concentración del trabajo con salarios insuficientes para la completa satisfacción de las necesidades de cada obrero.
- h) Mantener consejos consultivos de planeación y regulación de las actividades industriales.

El año de 1940 marca claramente el principio de una nueva etapa en el desarrollo industrial de México. Las condiciones externas determinadas por la segunda guerra mundial favorecieron al desarrollo industrial. Las condiciones internas propiciaban un diálogo más permanente, una mayor comunicación entre el sector público y el sector privado.

El presidente Avila Camacho (1941-1946) da un impulso industrializador a México apoyado por las condiciones internacionales propicias, e inicia un periodo de intensa inversión en la industria petrolera y el sistema ferroviario. Se inicia la inversión pública en el sector manufacturero. En 1942 Nacional Financiera compra acciones en Altos Hornos de México S.A., e inicia una intensa política de participación accionaria en empresas de interés estratégico para el desarrollo futuro de México.

Los programas y políticas de gobierno a partir de 1940, fueron orientados a estimular al sector privado, y a romper "cuellos de botella" en la producción, y provocar así en algunos periodos altas tasas de ganancias y concentración del ingreso. Esto, por otra parte, contribuyó a estructurar un sector industrial amplio y diversificado.

En 1962 López Mateos creó la Comisión Intersecretarial para formular planes de desarrollo socio-económico. Esta Comisión elaboró el Plan de Acción Inmediata 1962-1964, que constituyó el primer intento de planeación con técnicas modernas y con programas de naturaleza económica y social. Un poco antes, en 1959, se creó el

Comité de Importaciones del Sector Público y el Comité Coordinador de las Instituciones Nacionales de Crédito, dos organismos que operaron eficazmente durante muchos años.

Durante el periodo 1970-1982, se crearon comisiones sectoriales que tendrían funciones no sólo de control y planeación de ramas y sectores fundamentales de la industria mexicana sino de promoción de esas mismas actividades. Las principales fueron: La Comisión Nacional de la Industria Azucarera, la Comisión Coordinadora de la Industria Siderúrgica, la Comisión Nacional de Energéticos, la Comisión Coordinadora de Política Industrial del Sector Público y la Comisión mixta de la Industria Textil del Algodón.

De esta manera, las instituciones, las empresas públicas, las comisiones nacionales y los programas, intercambian funciones con la finalidad de cubrir los objetivos nacionales. Así, por ejemplo el Banco de México, Ferrocarriles Nacionales, la Comisión Federal de Electricidad, Nacional Financiera, etc., son instituciones y empresas públicas simultánea o alternativamente. Por otra parte, las comisiones nacionales son instancias normativas, al establecer la orientación de actividades o ramas económicas y también son empresas públicas o entidades paraestatales, con patrimonio, objetivos y tarea pública específica.

La creciente participación del Estado en la planeación económica ha sido estimulada por problemas concretos: a) la dinámica propia del sistema capitalista, que crea economías dependientes, abastecedoras de materias primas y que consecuentemente implica el atraso en algunos sectores. El Estado se encuentra entonces con la tarea de intervenir para tratar de neutralizar estas condiciones; b) el carácter monopólico de la economía capitalista que cancela oportunidades de desarrollo en los países atrasados; c) la escasa capacidad de investigación y desarrollo en los países pobres, con un sector empresarial atrasado y poco visionario; d) la necesidad de proteger a la propia economía de una intervención extranjera abusiva o inconveniente; e) la urgencia de promover sectores estratégicos de la economía; f) la convicción de que el mercado capitalista, con su tendencia monopólica, no otorga una orientación social al proceso económico.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Góñez Domínguez Pablo; Cortes Guzmán Armando. Experiencia Histórica y Promoción del Desarrollo Regional en México. Nacional Financiera, México, 1987. Págs. 26-30.

### 3.2 Planeación del desarrollo industrial 1979-1988

El Plan Nacional de Desarrollo Industrial planteado por el presidente López Portillo planteaba que la posibilidad de superar la crisis, en la que estaba sumido México, se basaba en el potencial financiero que brindarían los exedentes derivados de la exportación de hidrocarburos, pero no se previó la baja mundial que tuvo el petróleo y cuyos efectos fueron una de las causas de la crisis económicas que vivieron países productores de petróleo.

Para fomentar el desarrollo de la industria el Gobierno contaba con un conjunto de instrumentos. Algunos operarían de forma directa y otros tenían como propósito inducir acciones por parte de los sectores privado y social. Entre los primeros estaban la Inversión Pública en infraestructura económica y social y empresas paraestatales. Los segundos comprendían incentivos fiscales, apoyos financieros, mecanismos de protección industrial, regulación y desarrollo de la tecnología y promoción de proyectos de inversión.

El Plan Industrial exigía un mecanismo para concertar acciones con el sector empresarial, para seguir su curso y evaluarlas. Se requería de un esquema operativo de planeación. Con este fin se diseñaron los programas de fomento, en cada uno de ellos se establecieron las medidas de protección y los estímulos específicos.

Los programas de fomento, comprendían la incorporación de nuevos productores, la coordinación entre pequeños establecimientos y el afianzamiento de relaciones de subcontratación entre éstos y las grandes empresas. El Plan también contenía un esquema de estímulos fiscales para el fomento de las actividades industriales.

El Plan tenía como propósito estimular la inversión y a través de esto, aumentar el empleo; estimular el desarrollo de la pequeña industria; fomentar la fabricación nacional de bienes de capital; propiciar una mayor utilización de la capacidad instalada; y promover un desarrollo regional más equilibrado.

Como se dijo, el Plan destacó el apoyo a la pequeña y mediana y a la industria de bienes de capital, prioridades centrales del Plan.

En cuanto a la primera, se buscaba facilitar el acceso a los recursos y hacer disponibles una serie de servicios de asistencia técnica, vinculándolos más estrechamente con el apoyo financiero. Respecto a la segunda, se tenía como propósito ampliar sustancialmente los volúmenes de crédito y mejorar los términos del mismo, con objeto de permitir a las empresas productoras de maquinaria y equipo un financiamiento adecuado de sus necesidades de capital de trabajo y apoyar sus esfuerzos en materia de ventas, tanto internas como externas.

Se tomaron diversas medidas en esta materia, como la puesta en marcha del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña. Este programa coordina las actividades de los fideicomisos de fomento industrial a cargo de Nacional Financiera, así como de otros organismos de asistencia técnica. El Comité Coordinador y de Evaluación Financiera del Programa de Desarrollo de la Industria de Bienes de Capital articulaba las actividades de los fideicomisos existentes de la banca estatal y tenía por objeto prestar el apoyo integral que requería esta industria, desde la concepción de los proyectos de inversión hasta la comercialización del producto.

El Plan Nacional de Desarrollo Industrial, al igual que otros planes, dependía del Plan Global de Desarrollo, el cual prometía un crecimiento económico significativo; el año 1981 ya se observaba un crecimiento importante en la economía mexicana, sin embargo se dice que éste crecimiento no se debió a los logros del Plan, sino a las utilidades generadas por la explotación de petróleo.

"El rápido crecimiento en el periodo 78-81 fue el resultado de la explotación masiva de petróleo y del impulso que ésta dió al resto de la economía. De ninguna manera es atribuible a la aplicación del Plan Global de Desarrollo pues el crecimiento acelerado igualmente se hubiera dado sin necesidad de elaborar ningún plan de desarrollo."<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Guillén Arturo, "Planificación Económica a la Mexicana", Págs. 180-181, Editorial Nuestro Tiempo, S.A., México D.F., 1988

Durante el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid se elaboró el Programa Para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña cuya tarea principal era hacer cumplir los objetivos del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988, el cual tenía como propósito principal promover el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña. Los objetivos específicos del programa fueron:

- Elevar la eficiencia promedio de la industria mediana y pequeña, a través del mejor uso de los factores productivos, con base en las prioridades nacionales, mediante una mejora cualitativa de sus estructuras y sistemas operativos.
- Contrarrestar las desventajas de la industria mediana y pequeña para obtener, en condiciones apropiadas, insumos, maquinaria, equipo, recursos financieros y otros servicios para el desarrollo de sus operaciones, así como para integrarse eficientemente al mercado interno y al de exportación."

Para lograr los objetivos del programa, se prestarón los apoyos necesarios a través de la banca de desarrollo (diferentes fondos de desarrollo), de Sociedades Nacionales de Crédito, Intermediarios financieros no bancarios, y otras instituciones de apoyo.

Los instrumentos y acciones de fomento fueron diseñados para operar en una marco integral, para atender la situación y perspectivas de cada empresa o conjunto de empresas. De esta manera, las acciones que se llevaban a cabo como ayuda a la industria eran:

- Abastecimiento de bienes y prestaciones de servicios
- Apoyo tecnológico
- Asistencia técnica
- Desarrollo empresarial y capacitación de mano de obra
- Financiamiento
- Estimulos fiscales
- Adquisiciones del Sector Público
- Subcontratación para la integración industrial
- Comercialización
- Fomento a las exportaciones
- Desarrollo de infraestructura e instalaciones
- Sistema de información de la industria mediana y pequeña

### 3.3 La instrumentación de los Planes de Desarrollo Industrial

Para el propósito del presente trabajo, la instrumentación de los Planes de Desarrollo Industrial, es lo más importante en el proceso de la planeación del desarrollo económico mexicano. Esto, debido a que se trata de implantar algunas ideas de lo hecho en México al sistema de fomento industrial boliviano.

En la parte operativa, de la puesta en marcha, de los planes de industrialización en México, una institución que aporta mucho y comprende diversos programas de promoción industrial, es Nacional Financiera (NAFIN), ésta fue creada en 1934 a raíz del primer Plan Sexenal mexicano.

NAFIN es una institución financiera de mucha importancia en el desarrollo de la industria en México, por lo que es interesante identificar los mecanismos que utiliza para este respecto, así se podrán identificar algunas de las ideas que se proponen posteriormente, como parte integral del sistema de fomento industrial propuesto para Bolivia.

NAFIN es sobre todo, una banca de desarrollo (banca de segundo piso). "La esencia de la banca de segundo piso, en su operación activa, consiste no sólo en el otorgamiento y operación de líneas de descuento, sino en la inducción a los intermediarios financieros para que incorporen a su operación criterios de financiamiento del desarrollo. Al incorporar los fondos de fomento a Nacional Financiera, éstos aportaron su experiencia en el financiamiento de la pequeña y mediana industrias, su metodología avanzada en la evaluación y seguimiento de proyectos de inversión, etc."<sup>7</sup>.

Los fondos de desarrollo, programas y proyectos que maneja esta institución tienen tareas complementarias dentro del sistema integral. A continuación, se describen algunos fondos y programas de desarrollo, de esta banca de desarrollo, enfocados al fomento de la industria.

<sup>7</sup> Villaseñor Jesús, La función de la Banca de Desarrollo en el Nuevo Perfil del Sistema Financiero, El Mercado de Valores, Nua.12, Junio 15 de 1990

**Programa de Financiamiento Integral  
para la Modernización Industrial (PROFIRI)**

Este programa tiene el propósito de canalizar los recursos que se destinen a financiar la reconversión industrial de la planta de México, proceso que incluye la reorientación productiva, la rehabilitación financiera y la modernización de las empresa como medio para lograr una mayor eficiencia y productividad en términos de calidad, precio y servicio, que permitan incrementar exportaciones y sustituir importaciones.

**Programa de Promoción y Apoyo Financiero  
Integral a la Industria de Bienes de Capital**

Este programa se maneja desde 1984 por Nacional Financiera, y tiene como propósito contribuir a la creación, consolidación, ampliación e integración del subsector de bienes de capital, otorgando para ello financiamientos adecuados a las empresas del ramo tomando en cuenta la situación actual de su mercado y su influencia sobre la balanza de pagos y el desarrollo tecnológico de México.

El patrimonio del programa está constituido por recursos del Banco Mundial y aportaciones similares por parte de Nacional Financiera. Los apoyos financieros se logran principalmente en moneda nacional, siendo la Nafin y el Fondo de Equipamento Industrial (FONEI) los organismos ejecutores.

**Programa de Apoyo a la Micro,  
Pequeña y Mediana Industria**

Este programa de apoyo, utiliza los recursos de descuento del Fondo de Garantía y Fomento a la Mediana y Pequeña Industria (FOGAIN), para otorgar créditos.

Las tasa de interés aplicables a estos créditos se determinan en función del tamaño de la empresa acreditada -a menor tamaño de ésta menor tasa de interés-.

**Programa de Apoyo Integral a la  
Micro Industria (PROMICO)**

Nacional Financiera instrumentó este programa en 1987 con el

propósito de impulsar el desarrollo de la micro industria, a través de la asistencia técnica, la capacitación y en su caso, el otorgamiento de apoyos financieros preferenciales. Se busca, asimismo, cuadyuvar a que este sector alcance economías de escala en sus procesos productivos y pueda convertirse en pequeña o mediana industria.

#### **Programa de Financiamiento de Estudios de Preinversión**

Este programa asumió las funciones que llevaba a cabo el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), y tiene como propósito financiar, ya sea a las empresas industriales o directamente a las firmas consultoras nacionales, la elaboración de estudios de preinversión en cualquier etapa del proceso de desarrollo de nuevos proyectos, o para la modernización de empresas en operación.

El apoyo financiero para estos estudios se orientará principalmente a todas las ramas de actividad prioritarias, coincidentes con los lineamientos de política económica del Gobierno Federal, y se otorgará asistencia técnica a los industriales para asegurar la correcta ejecución de los estudios.

#### **Programa Financiero de Apoyo a la Infraestructura Industrial**

A través de este programa se integraron a Nacional Financiera las funciones que realizaba el Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales, que complementa las acciones del Gobierno Federal para asegurar la óptima localización de la planta industrial.

En el programa se contemplan mecanismos integrales de apoyo que permitan financiar la realización de obras de infraestructura y urbanización para parques y ciudades industriales, así como la construcción de naves industriales para su venta o renta y la promoción de servicios de telecomunicación.

#### **Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)**

FOGAIN fue constituido por el Gobierno Federal el año 1953, con la



finalidad de otorgar apoyo financiero a los pequeños y medianos industriales, mediante el redescuento crediticio a través de la Banca y las Uniones de Crédito del país.

Entre las funciones que se le confieren a este fondo, destaca, dentro de sus Reglas de Operación, el apoyo financiero y fomento en condiciones preferenciales a la micro, pequeñas y medianas industrias.

Además de su programa normal, por el cual otorga créditos de habilitación o avío para capital de trabajo, créditos refaccionarios para compra de maquinaria y equipo, y adquisición o construcción de naves industriales y créditos hipotecarios industriales para resolver problemas de liquidez.

#### Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN)

Este fondo fue constituido en el año 1972 con la finalidad de aportar capital de riesgo en forma temporal y minoritaria a nuevas empresas o para la ampliación de las ya existentes. Posteriormente amplió sus funciones al otorgamiento de créditos subordinados convertibles, esto es, créditos que sin afectar garantías puedan convertirse, de ser necesario, en capital y se subordinen a las demás obligaciones de la empresa.

Los principales objetivos de este Fideicomiso son:

- Crear nuevas fuentes de trabajo y ampliar las ya existentes.

- Impulsar la descentralización industrial y fortalecer el desarrollo regional.

- Contribuir al mejoramiento de la balanza de pagos por medio de sustitución de importaciones y el fomento de las exportaciones.

- Promover tecnología propia.

- Promover una mayor integración de la planta industrial.

#### Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN)

Fidein es un fideicomiso constituido en Nacional Financiera, por acuerdo presidencial publicado en diciembre de 1970, y cuyo propósito

es fomentar la creación de conjuntos, parques y ciudades industriales y centros comerciales en las entidades de la República Mexicana.

Sus principales objetivos son:

Fomentar la adecuada localización de la industria.

Promover la desconcentración urbano-industrial.

Financiar la urbanización y equipamiento de parques industriales.

Prestar asistencia técnica en materia de creación y desarrollo de parques industriales.

#### Fondo Nacional de Estudios y proyectos (FONEP)

El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP) es un organismo de fomento económico, creado por el Gobierno Federal en 1967 como un fideicomiso de Nacional Financiera. Su propósito central es promover la realización de inversiones productivas a través de una adecuada preparación y evaluación de estudios y proyectos de inversión.

#### Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC)

El Infotec fue establecido en 1975 con el objeto de proporcionar apoyo tecnológico a la industria, mediante la identificación de problemas, la selección, evaluación y diseminación de fuentes apropiadas de información tecnológica y económica y la asistencia técnica para la aplicación de la información.

La información, referente a los Fondos y Programas de desarrollo presentados, fue tomada del Informe de Actividades de Nacional Financiera de 1987 y 1988. Para mayor información, ver el Informe Sobre los Principales Fondos y Programas de Fomento de Nacional Financiera, México, 1989.

Por otra parte, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial de México (SECOFI) está encargada de coordinar en forma integral las actividades que permitan apoyar y fomentar de manera eficiente las instalaciones y operación de las industrias medianas y pequeñas.

Para cumplir adecuadamente con estos propósitos, SECOFI brinda los siguientes mecanismos de apoyo a los medianos y pequeños industriales:

#### Adquisición y contratación de bienes en común

Se realiza mediante la formación de grupos industriales medianos y pequeños para la compra conjunta de las materias primas, maquinaria, equipo y refacciones, así como para la contratación de servicios que requieran para el desarrollo de sus actividades.

#### Estímulos fiscales

Son instrumentos de fomento industrial respaldados por un conjunto de disposiciones legales tendientes a favorecer la creación de empleos, la inversión, el aprovechamiento de la capacidad instalada y el desarrollo regional equilibrado.

#### Apoyo para la obtención de financiamiento preferencial

El financiamiento es otorgado por los fondos de fomento que están a cargo de Nacional Financiera. Para esto, SECOFI brinda orientación y asesoría a los industriales para obtener financiamiento, ya que cuenta con información autorizada de los programas que llevan a cabo los fideicomisos de fomento. Asimismo, SECOFI es vínculo entre las autoridades de entidades financieras y de promoción industrial.

#### Adquisiciones del Gobierno Federal

Este programa se propone aprovechar el amplio mercado que representa el sector público. A las industrias incorporadas al sistema de adquisiciones del Gobierno Federal, se les brinda apoyo en materia de organización y asistencia técnica.

#### Subcontratación de procesos industriales

Es una relación que se establece entre una empresa Contratista

(grande) y una Subcontratista (pequeña o mediana). La subcontratación opera en forma de bolsa, ahí se concentran los datos y características técnicas de cada uno de los subcontratistas, para satisfacer las necesidades de fabricación de los contratistas.

#### Capacitación empresarial y de mano de obra

Se realiza en coordinación con otras dependencias de la administración pública, para diseñar programas específicos que logren incrementar los índices de productividad y el aumento de eficiencia administrativa y gerencial.

#### Centro de documentación

Ofrece para consulta un amplio acervo contituido por materiales bibliográficos y hemerográficos de origen nacional e internacional con temas que giran alrededor de la industria.

Así mismo, SECOFI brinda brinda apoyo tecnológico y posee un mecanismo de "bolsa de residuos industriales". También esta Secretaría pone a disposición de los industriales las modalidades de Uniones de Crédito y Cooperativas Industriales, las cuales se detallan más adelante.

#### 4 SISTEMA OPERATIVO DE FOMENTO INDUSTRIAL

Algunas de las funciones más importantes que debe tener el sistema de fomento industrial, deben ser aquellas que den solución a los problemas operativos que se plantearon en el capítulo dos. Estas funciones deben de ser pormenorizadas en programas y asignadas correctamente a las instituciones que intervienen en el proceso de gestión industrial. Para el caso del presente trabajo, dichas instituciones no solamente son las que se vieron en el apartado 1.2, sino que se comprende un conglomerado de instituciones de fomento, las cuales se plantean posteriormente.

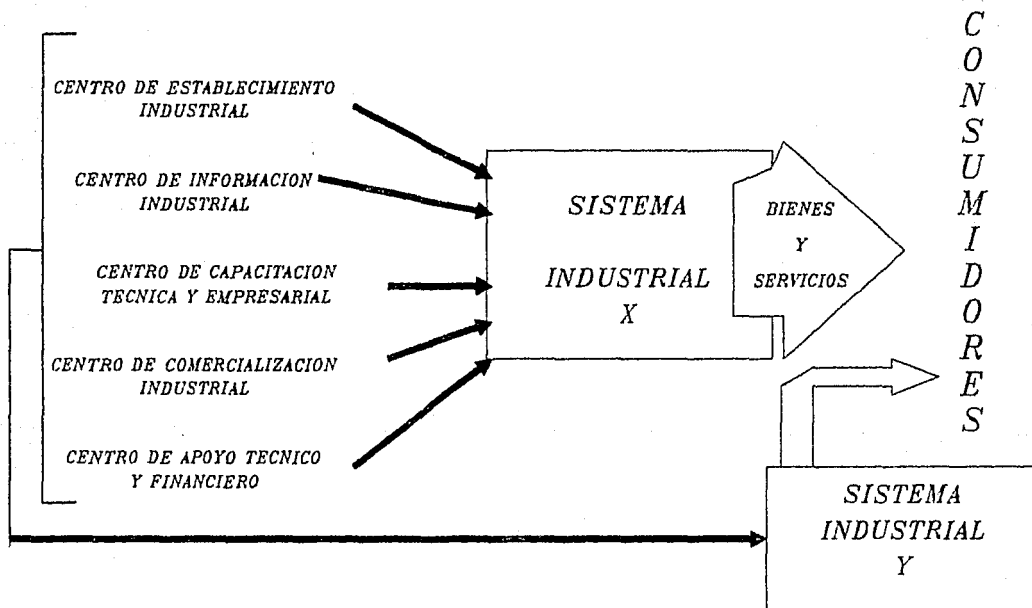
Un sistema global de apoyo al desarrollo de la micro y de la pequeña industria, debe constar de un mecanismo operativo que no comprenda trabas innecesarias. La base para obtener un sistema dinámico, cuyo funcionamiento vaya a favor del desarrollo industrial, es eliminar algunas normas que restringen su operación, este proceso de desregulación lo han seguido muchos países hoy industrializados. Además, dichos sistemas de apoyo deben crearse considerando la situación de la economía nacional, las estrategias de desarrollo económico y las necesidades del sistema económico del país, o sea de forma integral.

En el presente capítulo se plantea la formación de instituciones de apoyo industrial, de tal manera que se cubran algunas deficiencias importantes que tiene el sistema de fomento industrial boliviano, estas instituciones se las denominará Centros de Apoyo Industrial y tendrán diversas funciones, de acuerdo a los objetivos de desarrollo del país, sin embargo, algunas de estas instituciones llegarán a desempeñar tareas similares desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, la información que brinda una institución de apoyo técnico y financiero, con respecto a créditos, será más pormenorizada que la que pueda brindar una institución que se dedica exclusivamente a difundir información referente a aspectos industriales, pero esta última institución podrá remitir a los interesados a la institución especializada.

La calidad y la cantidad de bienes y servicios que produce una industria depende, de alguna manera, del tipo del apoyo externo que se reciba en términos de fomento. Por esto, se pueden considerar las facilidades de los centros de apoyo industrial como insumos para el adecuado funcionamiento de un sistema industrial. Así, si se tiene un sistema industrial X y otro Y, ambos deben recibir la misma atención de los centros de apoyo -ver esquema.

Todo sistema productivo comprende tres etapas principales de desarrollo en su funcionamiento estas etapas, comprendidas en la analogía de un sistema productivo con una caja negra, son: entrada, proceso y salida. Cada una de estas etapas requiere determinado tipo de requerimientos para su buen funcionamiento, algunos de estos serán brindados por los centros de apoyo -como propuesta del presente trabajo. Existirán centros que cubran las tres etapas, esto de acuerdo a los objetivos de cada centro -ver cuadro.

# EL FOMENTO INDUSTRIAL COMO INSUMO PARA EL DESARROLLO



PARTICIPACION DE LOS CENTROS EN LAS  
DIFERENTES ETAPAS DEL DESARROLLO INDUSTRIAL

CENTROS INDUSTRIALES

	ENTRADA	PROCESO	SALIDA
1	X		
2	X	X	X
3	X	X	X
4			X
5	X	X	X

- 1 CENTRO DE ESTABLECIMIENTO INDUSTRIAL
- 2 CENTRO DE INFORMACION INDUSTRIAL
- 3 CENTRO DE CAPACITACION TECNICA Y EMPRESARIAL
- 4 CENTRO DE COMERCIALIZACION INDUSTRIAL
- 5 CENTRO DE APOYO TECNICO Y FINANCIERO



#### 4.1 Centro de Establecimiento Industrial

La agilización en el establecimiento legal de las empresas es vital para poder incrementar la planta productiva, sobre todo cuando es muy difícil que la gente se atreva a incursionar en el sector industrial, como es el caso de Bolivia.

El propósito del Centro de Establecimiento Industrial será fundamentalmente el de la desregulación administrativa, que permitirá brincar todo el proceso burocrático que debe emprender un empresario para poner en marcha su industria. En este Centro, se estudiarán los proyectos de propuestas industriales, para su posterior aprobación o rechazo, rigiéndose en las leyes estipuladas por el gobierno eficiente y eficazmente.

Para lograr un equilibrio positivo en la definición de los límites y alcances de la intervención administrativa necesaria en el proceso industrial y de comercio exterior, es imperativo, señalar que tan negativa es la posición de la reglamentación excesiva como la de inexistencia de ella, pues se genera ineficiencia y desarticulación de la actividad productiva.<sup>9</sup>

Otro papel que desempeñará este Centro, es el de la respectiva orientación a los empresarios, que empiezan a emprender el establecimiento de una industria, en cuanto a requisitos y normas vigentes que deberán cumplir los proyectos.

El personal de este Centro, debe ser de formación profesional y manejar minuciosamente el procedimiento de la incorporación de nuevas industrias al aparato productivo. La responsabilidad que recaerá sobre estas personas es enorme, porque al margen de la flexibilidad que exige el nuevo sistema, se deben emplear juicios certeros y justificados.

El concepto que se propone emplear en la creación de este Centro, es el de ventanilla única, el que se utiliza en varios países, como España, donde el pequeño empresario lleva a un solo lugar para efectuar varios trámites; es decir, si quiere instalarse, ampliar su capacidad de producción, importar o exportar normalmente debe de

<sup>9</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, México 1985

dirigirse a relizar los trámites a varios lugares, sin embargo el sistema de ventanilla única permite que todo entre por un lugar y a través de este punto de entrada se da seguimiento a cualquier tipo de trámite industrial.

#### 4.2 Centro de Información Industrial

La información actualizada y oportuna es parte indispensable de un sistema operativo en cualquier área, institución o sistema en general. Es por esto que una parte esencial en la estructura organizacional del sistema aquí propuesto, será el Centro de Información Industrial.

El Centro de información Industrial, tiene como objetivos:

Acumular información importante, referente a todos los rubros, y difundirla a los empresarios y futuros empresarios.

Orientar a los jóvenes empresarios con respecto a procedimientos industriales, métodos, tipos de procesos etc. para que empleen las técnicas más adecuadas.

Promover el uso de información tecnológica en la planeación industrial.

Estimular acciones que conduzcan a mejoras e innovaciones industriales.

Identificar, seleccionar y diseminar fuentes apropiadas de innovación tecnológica y económica.

Apoyar a la industria en la identificación y definición de problemas técnicos y análisis de oportunidades de negocios.

Difundir las carencias del mercado interno y las demandas del mercado externo.

Inyectar optimismo y alentar a los industriales que van empezando.

Establecer un catálogo de industrias, en donde el industrial, pueda detectar fácilmente empresas a aquellas empresas que puede proveer y a aquellas que le pueden proveer insumos primarios.

Informar sobre las actividades de los otros Centros de Apoyo Industrial y enfocar a gente que va a pedir asesoría al centro específico.

La coordinación entre centros es fundamental para que no existan cabos sueltos; en este aspecto el Centro de Información juega un papel muy importante, puesto que debe estar al tanto de lo que ocurre en los otros centros.

Algunas de las características principales que debe tener el sistema de información son:

Este centro, al igual que los demás, debe contar con personal altamente capacitado, de tal manera que puedan cumplir sus actividades satisfactoriamente. La capacitación de estos debe estar enfocada hacia el desarrollo tecnológico y hacia el funcionamiento del sistema productivo nacional así como estar involucrado con la información captada de diferentes fuentes.

La eficiencia en la operación y administración de dicho centro, dependerá en gran medida, de las características de su infraestructura, por lo que será necesario disponer de las instalaciones y el equipo adecuado.

El material de acervo, debe ser obtenido del Gobierno, la industria, organismos internacionales, instituciones financieras, instituciones de difusión en el extranjero -especialmente en países de mayor avance tecnológico-, y de todo tipo de fuentes que manejen información adecuada a los fines de del Centro de Información.

Debido a las características de la situación actual de la industria boliviana, debe darse mayor énfasis a la información referente a:

- Opciones de desarrollo viables para la industria manufacturera boliviana.
- Procesos de fabricación y tecnología actualizada referente a dichos procesos y otros.
- Apoyos gubernamentales al sector industrial
- Recursos naturales y materias primas disponibles en Bolivia y el extranjero.

La importancia de este tipo de información, se explico en el capítulo de Problemas Operativos. No obstante lo relevante de esto, no debe descuidarse la información referente a:

- Patentes
- Normas y medidas
- Catálogos de fabricación
- Indicadores económicos
- Perfiles industriales
- Revistas, manuales y reportes
- Proveedores
- Clientes potenciales, etc.

Es importante que las instituciones educativas, además de las industriales, mantengan contacto con el Centro de Información, puesto que esto crea un ciclo de retroalimentación entre lo académico y lo práctico, de tal manera que los futuros profesionales tendrán bases más sólidas y mayor motivación para desarrollarse en la industria o para desarrollar industrias.

El diseño detallado de cada uno de los centros, aquí propuestos, no es objetivo del presente trabajo.

#### 4.3 Centro de Capacitación Técnica y Empresarial

La creación de este Centro, es muy importante en el contexto cultural boliviano, porque infortunadamente, el nivel de formación, en este campo, -de la gente que puede llegar a formar una micro o una pequeña industria- es muy bajo y no se tiene una actualización constante y adecuada.

Para poder obtener resultados favorables, se debe tener un contacto continuo con las instituciones de enseñanza superior y escuelas técnicas, para de esta manera cubrir las siguientes actividades:

- Canalizar hacia las instituciones de enseñanza adecuadas a los demandantes de ciertos tipos de capacitación.
- Desarrollar en forma conjunta -con las instituciones de enseñanza- programas de capacitación, de acuerdo a las exigencias de los industriales.

- Organización de eventos interempresariales, en los que se expongan experiencias y se analicen temas de interés común, etc.

La capacitación técnica, debe estar enfocada al tipo de actividades que se requieren en los procesos productivos bolivianos. Dicho tipo de preparación, debe enfocarse a nivel escolar y a nivel técnico superior, esto se podrá establecer en trabajo conjunto con el Ministerio de Educación. El establecimiento de este tipo de programas, debe ser llevado a cabo muy seriamente, puesto que es muy importante empezar a otorgar oficios a la gente que no puede aspirar una preparación universitaria -en Bolivia, únicamente el 2% de la población tiene acceso a la universidad-. Al fortalecer y difundir la preparación técnica se incrementará el buen funcionamiento industrial manufacturero y el de servicios, además de crear mayores perspectivas de desarrollo a nivel nacional.

La capacitación empresarial, es quizá la más importante en una política de apoyo industrial, porque crea recursos humanos capaces de poder planear la operatividad de una industria. En Bolivia, existe gente preparada profesionalmente, pero no existe gente con el convencimiento y la voluntad de emprender una empresa industrial, esto debido fundamentalmente a que no se posee una tradición productiva y a la crisis económica de los años ochenta la que creo mucha incertidumbre y desconfianza hacia el sector industrial-manufacturero, lo que aún todavía no se puede superar. En Centro de Capacitación, en este aspecto, debe atacar primordialmente este tipo deficiencias y establecer programas de formación empresarial en forma conjunta con algunas empresas que se encuentran operando satisfactoriamente. Aquí no se debe perder de vista, que la experiencia alcanzada por otros países más avanzados industrialmente es material que se puede explotar para la formación de futuros empresarios, así mismo, se debe aprovechar las ideas que trae gente que llega del exterior y que posee información referente al tema, experiencia, bibliografía, etc.

También, el Centro de Capacitación, deberá estar orientado a la asesoría jurídica, técnica y financiera de acuerdo a los requerimientos del sector industrial. Esto, es vital para que la industria cumpla con sus objetivos tanto interna como externamente.

#### 4.4 Centro de Comercialización Industrial

Detectar una necesidad, es el punto de partida para la instalación de una industria; se puede decir que es la primera motivación para que los inversionistas decidan empezar una empresa. Esto visualiza a diferentes escalas y en el caso de Bolivia el descubrimiento de las necesidades del mercado las deben hacer los responsables y los posibles responsables de las micro y de las pequeñas industrias. Esta gente no posee una formación empresarial que les permita identificar detalladamente los diferentes tipos de mercado, por lo que es necesario que reciban asesoramiento en el momento de escoger el o los productos a producir y en la etapa de comercialización de los mismos. Este será el papel del Centro de Comercialización Industrial.

En países como la India, la institución gubernamental de apoyo a la pequeña y mediana industria, es la encargada -no siempre- de comercializar la producción del aparato productivo. Una función parecida cumplirá el Centro de Comercialización, puesto que establecerá contacto entre demandantes y oferentes a nivel nacional e internacional, para esto se deberá mantener relación con centros similares en el exterior y con cámaras industriales nacionales y extranjeras, así como directamente con industriales y clientes.

Este Centro, tendrá como una de sus estrategias, la creación de una bolsa de subcontratación interempresarial para que muchas industrias no se desvien de su línea al empezar a fabricar ineficientemente alguna parte de su producto terminado. A este procedimiento también se le conoce con el nombre de maquila y es muy utilizado en los países industrializados. Este mecanismo constituye una opción de grandes posibilidades para mejorar el aprovechamiento de la planta industrial. En algunos países industrializados, las

grandes empresas llevan a cabo procesos de subcontratación que llegan hasta siete niveles, lo que ha contribuido que la pequeña y mediana industria de estos países participen activamente en la reestructuración de sus industrias.

#### 4.5 Centro de Apoyo Técnico y Financiero

El Centro de Apoyo Técnico y Financiero es el más complejo de los centros establecidos para el nuevo sistema, puesto que desempeñará múltiples papeles relacionados con todo tipo de movimientos financieros en pro de la industria.

Las actividades de este Centro comprenden las de una Banca de Desarrollo de Segundo Piso, cuya labor consiste en:

Promover proyectos de desarrollo para la recuperación económica, mediante la articulación de programas con la banca múltiple y otros agentes financieros.

Asistir técnicamente a los empresarios que así lo requieran.

De esta manera se otorgarán créditos a la micro y pequeña industria con tasa preferenciales a plazos de amortización medianos y largos, en monto suficiente y en forma oportuna. De esta manera, los tipos de crédito que se ofrecerán son:

Habilitación o avío.- Destinado a la adquisición de materias primas, pago de salarios directos de producción y gastos de fabricación indispensables para el buen funcionamiento del proceso productivo.

Refaccionario.- Destinado a la adquisición e instalación de maquinaria y equipo productivo, así como a la adquisición, construcción, ampliación o modernización de naves y locales industriales.

Hipotecario Industrial.- Destinado a la cubrir las deudas que afectan la liquidez de las empresas y por consecuencia su operación.

Se pretende que el otorgamiento de los créditos no debe basarse sólo en la solvencia de los usuarios y en las garantías que puedan ofrecer, sino más bien en la viabilidad de los proyectos y en sus

efectos en el desarrollo económico y social.

El apoyo técnico es fundamental para lograr una adecuada elección de los proyectos a fomentar. De esta manera este Centro tiene como propósito promover la realización de inversiones productivas a través de una adecuada preparación y evaluación de estudios y proyectos de inversión. Para lograr esto, se deben cumplir los siguientes objetivos:

Ser una fuente de consulta y asistencia técnica para los inversionistas, así como la información y promoción de las diferentes alternativas de inversión, tanto en la selección de proyectos, como en su ejecución, puesta en marcha y ejecución.

Fomentar la creación de empresas consultoras en el país, otorgando créditos para su establecimiento.

Constituirse en la institución de capacitación, adiestramiento e investigación especializada en las materias relacionadas con la gestión de proyectos de desarrollo.

Financiar estudios y proyectos de alta prioridad, tanto en el sector público como en el privado, que aceleren y mejoren su funcionamiento.

Constituir, operar, divulgar y prestar dentro del Sistema Económico Nacional y de la Administración Pública los mecanismos financieros y de apoyo técnico adecuados para atender eficientemente las necesidades de los sectores público, social y privado en proyectos de desarrollo.

Ofrecer en forma permanente cursos y seminarios, orientados a capacitar y adiestrar personal técnico, cuyas funciones se relacionen con la formulación, evaluación, instalación y administración de proyectos de inversión.

Para cumplir dichos objetivos, es necesario crear tres secciones dentro de apoyo técnico, de esta manera podemos identificar:

- Sección de Financiamiento de Estudios y proyectos
- Sección de Estudios de Fomento Económico y Apoyo a la Consultoría
- Sección de Capacitación y Adiestramiento para Proyectos de desarrollo.



#### 4.6 Organización de los Centros de Apoyo Industrial

Este sistema de fomento industrial, dependerá del gobierno y su funcionamiento deberá estar vigilado por un grupo representativo de industriales, los que deberán exigir un servicio adecuado y hacer cumplir los estatutos y las leyes que rijan este nuevo sistema.

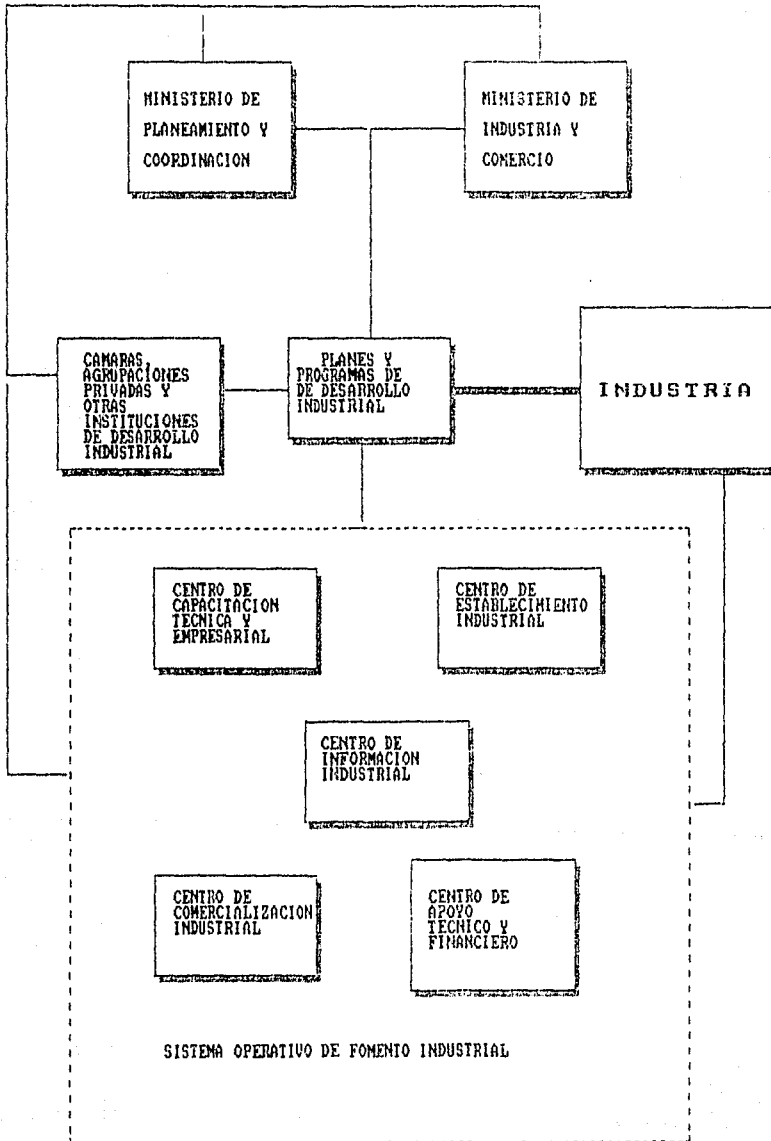
Parte del mantenimiento del sistema, será financiado por el mismo, puesto que se cobrará por algunos servicios prestados considerando que los precios serán únicamente para cubrir los costos de operación; la otra parte del financiamiento provendrá del gobierno, de donaciones de industriales, organismos internacionales y gobiernos de otros países.

El funcionamiento de los Centros de Apoyo Industrial, se llevará a cabo en un mismo edificio, pero cada Centro contará con sus propias dependencias, o sea que se establecerá con el mecanismo de "techo único"; el mecanismo de techo único permite que se encuentren en un mismo lugar físicamente los principales organismos de fomento a la micro y pequeña industria ya sean de tipo financiero, tributarios, de información etc. Ello permite, dar una atención acelerada y simplificada al pequeño industrial y tener una coordinación institucional adecuada. Este método de organización se emplea satisfactoriamente en Irlanda.

La coordinación entre los diferentes centros será fundamental para que estos intercambien información y de esta manera puedan operar satisfactoriamente. Sin embargo, el Centro de Información será el encargado de tener un sistema de información que almacene todo lo relevante referente a las actividades de los otros centros.

Para que el país pueda tener un desarrollo integral debe existir un vínculo permanente entre los centros de apoyo industrial y las demás instituciones que intervienen en el desarrollo productivo del país, de esta manera deben quedar ligados con el sistema: las cámaras industriales, el Banco Central de Bolivia, el Ministerio de Industria y Comercio, el Ministerio de Planificación, las Universidades y las diferentes agrupaciones de industriales ya existentes en el país. También se deben considerar los objetivos de nacionales y homogenizar y/o complementar planes de los diferentes sectores y de las diferentes áreas del sistema económico del país.

SISTEMA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO  
INDUSTRIAL BOLIVIANO



## 5 FORMACION DE AGRUPACIONES DE DESARROLLO INDUSTRIAL

Las sociedades complejas que están inmersas en un entorno de rápido cambio, dan lugar a la formación de situaciones problemáticas que afectan el desarrollo de estas. De la misma manera, el ámbito industrial boliviano se ve afectado por su problemática, aún cuando se carece de un crecimiento dinámico. Esto no se puede remediar por personas en forma individual o por organizaciones aisladas, por lo que es deseable la conjunción de organizaciones para atacar problemas comunes. En una sociedad industrial las empresas de un mismo rubro y de tamaño similar son víctimas de problemas semejantes, esto crea las condiciones para crear vínculos entre estas empresas y resolver dichos problemas. La colaboración interorganizacional, que es requerida por grupos de organizaciones, es dirigida por una nueva organización a la que se conoce como "organización de referencia". Este tipo de organización no solamente está formada por agrupaciones con actividades afines, sino que en ella pueden existir empresas que tengan actividades complementarias, esto para poder desarrollar adecuadamente sus objetivos.

Las empresas integrantes de una organización de referencia, deben tener una concepción similar de la problemática que aqueja al sistema que pertenecen sus empresas; aceptación recíproca entre ellas; cubrir similarmente aspectos y características como son las políticas empresariales y la repercusión de cada una de estas en el sistema y desarrollar una estructura conveniente para cada una de ellas.

Las decisiones que se toman en estas organizaciones son independientes de instituciones externas. Existen varios tipos de organizaciones de referencia, esto principalmente de acuerdo al tamaño y al rubro al que pertenecen las empresas que están vinculadas a la organización. En este tipo de organizaciones se pretende disminuir al máximo las trabas burocráticas; establecer reglas y actividades para las empresas allegadas a la organización;

Para más información acerca de organizaciones de referencia ver  
Trist Eric, "Referent Organizations and the Development of  
Inter-Organizational Decisions", Human Relations, Volume 36, 1983,  
págs. 264-284

desarrollar proyectos comunes; hacer investigación; compartir información; etc. De forma análoga, los individuos pueden organizarse y formar una organización de referencia que les de pie a desarrollar una industria que este de acuerdo a los objetivos de cada uno de estos, de tal manera que se conjunten los escasos recursos que se posean en forma individual.

Un medio viable para estimular esto es la difusión<sup>9</sup> de las bondades que brindan las Agrupaciones de Desarrollo Industrial (comprenden características de las organizaciones de referencia). Este tipo de agrupaciones se caracterizan principalmente porque fusionan intereses en común, capitales, activos y una serie de características individuales de cada componente de la agrupación para finalmente conformar una empresa con fines y responsabilidades más serias, y con mayores perspectivas de desarrollo.

La formación de Agrupaciones de Desarrollo Industrial, es fundamental para que se pueda lograr la creación de algunas empresas industriales en Bolivia, esto debido a que las características de la situación de un posible empresario industrial son las siguientes:

- Insuficiente disponibilidad de inversión
- Inaccesibilidad a crédito por falta de garantías
- Deficiente preparación empresarial
- Temor a perder su capital en una situación de riesgo
- Inoperabilidad individual etc.

Para solucionar este tipo de problemas de la actual situación boliviana, en este capítulo se plantean dos formas de agrupamiento que pueden ser interpersonales o interindustriales. Estas formas de agrupamiento son denominadas como:

- Cooperativas Industriales
- Uniones de Crédito

#### La necesidad de establecer organizaciones

La organización de una empresa es considerada como el cuarto factor de la producción<sup>10</sup> debido a que implica un conjunto de procedimientos sistemáticos para regular y dirigir la vida colectiva

<sup>9</sup>Estará a cargo principalmente por el Centro de Establecimiento Industrial planteado en el capítulo anterior

<sup>10</sup>Los factores de la producción son: trabajo, capital, tierra y organización. Cuyas contraprestaciones son respectivamente: salarios, interés, renta y beneficios.

de una institución. En general, una determinada organización es una forma especial de ordenamiento de la conducta humana, de aquí su importante papel en los esquemas de planeación, al pretender concederle mayor racionalidad al comportamiento humano.

Al existir en la sociedad distintas formas sistemáticas de cooperación para la producción, intercambio y consumo de bienes y servicios básicos, se generan distintos tipos de organizaciones sociales, políticas y económicas, cada vez más complejas. De ello la necesidad de considerar a la organización como factor fundamental de la planificación.

Al aplicar el principio de la división del trabajo a una empresa, los puestos se hacen especializados; cada miembro de la organización se ve motivado, por la naturaleza de su especialización, a concentrarse en sus tareas primarias. Cuando cada uno de esos puestos se sincroniza con todos los demás de la empresa, se produce una coordinación que va en favor de la funcionalidad y productividad de la empresa.

En toda organización debe haber un plan para la conclusión sistemática del trabajo de cada puesto especializado, de modo que el total de la actividad realice el objetivo único. Este plan para la disposición sistemática del trabajo constituye la estructura de la organización; por consiguiente, la estructura de la organización es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos en cada unidad de la organización, desde los puestos simples a las divisiones principales; define sus funciones y las relaciones de cada parte con todas las demás y con el conjunto de la organización, es un diseño para las relaciones ideales de trabajo que deben existir en la empresa, entre sus miembros y las unidades de la organización.<sup>11</sup>

En la organización de la estructura empresarial se distribuyen los trabajos de la empresa en los distintos puestos de trabajo y se regula la comunicación entre los puestos de trabajo de un mismo nivel, así como entre niveles diferentes de la empresa.

<sup>11</sup> Sexton Hillias, "Teorías de la Organización", Editorial Trillas, México, 1977, pág. 34

La organización tiene que estar estructurada fundamentalmente de tal manera, que sea:

- Funcional
- Económica
- Estable
- Flexible
- Que corresponda a las necesidades del personal

Una organización es funcional cuando corresponde al objetivo general y a las tareas de la empresa.

Una organización es económica cuando permite que, con los medios dados, se obtenga un rendimiento lo más alto posible, o se llegue, con la menor cantidad posible de medios, a una determinada solución.

La finalidad de la organización es crear una estructura básica duradera, un armazón que sea estable. Al mismo tiempo tiene que ser flexible. Una organización es flexible cuando se puede adaptar rápidamente y sin dificultades a las condiciones del sistema que cambian predecible o impredeciblemente. Continuamente hay que estar equilibrando la estabilidad y la flexibilidad de la organización.

Además, una buena organización debe tener en cuenta las necesidades del personal y por esta razón, las tareas tienen que estar repartidas y la colaboración entre los puestos de trabajo tiene que estar regulada de tal manera, que el personal se sienta satisfecho y motivado para cumplir con sus funciones dentro del sistema empresarial.

Tanto las Cooperativas Industriales como las Uniones de Crédito, son formas de organización que se pueden estructurar de manera que se cumplan adecuadamente las características de la organización mencionadas anteriormente.

Las cooperativas industriales, tienen un trasfondo social y están enfocadas a formar industrias en la que cada uno de sus componentes aporta fundamentalmente con su trabajo. Al ser una empresa establecida, una cooperativa tiene mayor trascendencia que un individuo y por lo tanto las autoridades y mecanismos de apoyo industrial le prestarán mayor atención.

Las Uniones de crédito, en determinado momento pueden cumplir con las funciones de una cooperativa industrial, sin embargo sus principales objetivos y una definición más certera es:

Las uniones de crédito son organizaciones constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable. Estas organizaciones pueden ser agropecuarias, industriales, comerciales o mixtas. Sus socios se agrupan con la finalidad de lograr beneficios comunes en aspectos de adquisición de insumos, materias primas, maquinaria y equipo, venta de productos y es un medio eficaz para obtener créditos preferentes para las micro y pequeñas industrias.<sup>12</sup>

A continuación se explican las principales características y el funcionamiento de cada una de estas agrupaciones.

<sup>12</sup> Subsecretaría de Fomento Industrial, Apoyo Financiero a la Industria Mediana y Pequeña, México, 1988

## 5.1 COOPERATIVA INDUSTRIAL

El concepto de cooperativa industrial ya se ha utilizado en muchos países con resultados favorables, en Europa ya se habían constituido cooperativas industriales el siglo pasado; en México las cooperativas se establecen a partir de los años 30 del presente siglo y recientemente se da un enfoque más moderno a este concepto. En Bolivia existen los mecanismos burocráticos para la creación de cooperativas, sin embargo, no se tiene una visión clara de los logros y el funcionamiento de una cooperativa industrial. De acuerdo a las características del sistema productivo boliviano, aquí se propone un sistema productivo industrial que incentiva el desarrollo de micro y pequeñas industrias por medio de la creación de cooperativas industriales, para este fin, se retoma el modelo básico que ha estado manejando el sistema productivo industrial de México, en cuyo país ha dado buenos resultados.

Una sociedad cooperativa de desarrollo industrial es aquella organización cuyos integrantes se asocian con objeto de trabajar en común, para producir bienes, principalmente de consumo generalizado. Así sus principales objetivos son: generar fuentes de empleo para sus socios trabajadores y aumentar la oferta de productos fundamentalmente básicos. Algunas características de cooperativas de producción industrial son y/o pueden ser las siguientes:

- Deben tener preferencia para obtener del gobierno permisos, concesiones, contratos y autorizaciones (como parte del fomento a las MPI).
- Tienen apoyo estatal y exención de deberes fiscales.
- Los socios aportan su trabajo personal.
- Producen bienes de consumo generalmente básico.
- Los medios de producción son de propiedad colectiva.
- Los integrantes participan del manejo administrativo de la sociedad.



## PRINCIPIOS DE UNA COOPERATIVA INDUSTRIAL

Las sociedades cooperativas industriales, al igual que todo tipo de organización, tiene un funcionamiento regido por una serie de principios, que son:

- Libre adhesión y separación voluntaria.- Las sociedades cooperativas tienen las puertas abiertas para todas las personas que deseen ingresar, sin distinción de raza, credo o afiliación política. Asimismo, toda persona integrada a una cooperativa y que ya no desee pertenecer a ella, puede separarse libremente.
- Control democrático.- La máxima autoridad de las sociedades cooperativas es la Asamblea General de Socios, y nunca podrá renunciar a su soberanía en favor de alguna persona. Además, cada socio tiene derecho a un solo voto, independientemente de la aportación económica que haya efectuado.
- Reparto de rendimientos.- De los exedentes o rendimientos que se obtienen al final del ejercicio contable, se deben distribuir entre los socios de acuerdo al tiempo y calidad de trabajo aportado por cada uno de ellos.
- Interés limitado al capital.- Los socios de las cooperativas tienen la obligación de suscribir por lo menos un certificado de aportación al momento de ingresar a la sociedad. Los certificados exedentes pueden recibir un interés que no rebase el tipo legal siempre que la Asamblea General lo apruebe.
- Educación cooperativa.- La educación cooperativa permite a los socios conocer las características e ideales del sistema cooperativo, lo que facilita el funcionamiento sobre bases de democracia interna. Además les permite conocer sus derechos y obligaciones.
- Integración cooperativa.- Entre las sociedades cooperativas prevalece la unión y cooperación, para ello deben integrarse en organismos de mayor extensión como las Federaciones Regionales de cooperativas y/o integrarse a las cámaras de industria respectivas dependiendo del giro o rubro al que pertenezcan.

## REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Al igual que toda institución o empresa, las sociedades cooperativas deben de tener reglas internas referentes a las actividades productivas y administrativas que desarrolle la sociedad. Este reglamento debe contemplar los siguientes aspectos:

- Jornada de trabajo, descansos y vacaciones
- Calidad de trabajo
- Fermissos y faltas de asistencia
- Anticipos a cuenta de rendimientos
- Mantenimiento y cuidado de maquinaria y equipo
- Medidas de higiene y seguridad
- Sanciones

Las reglas internas deberán regirse de acuerdo a lo estipulado en la ley respectiva, en el caso de Bolivia, se deberá respetar el Código Laboral.

## ORGANIZACION DE UNA SOCIEDAD

### COOPERATIVA INDUSTRIAL

Una sociedad cooperativa industrial no implica la creación una institución burocratizada, puesto que las diferentes labores para el manejo de la misma, depende de los asociados quienes son inversionistas y propietarios. Para lograr un potencial económico rentable tanto en efectivo o en activos -para el caso de requerir créditos- es importante que los asociados sean más de diez.

La organización de una cooperativa industrial se muestra en el organigrama y la función de cada puesto se explica a continuación.

#### La Asamblea General

Es el órgano supremo de la sociedad cooperativa, sus acuerdos o resoluciones obligan a todos los socios presentes o ausentes en la Asamblea al cumplimiento de los mismos, siempre y cuando se adopten de acuerdo a lo que establece la ley respectiva. Resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad y establecerá las reglas generales que deben normar su funcionamiento social.

### Consejo Administrativo

Es el órgano ejecutivo de la asamblea general y tiene la representación legal de la sociedad. Puede delegar parte de sus funciones en uno o más gerentes.

Este Consejo se integra con un número impar de miembros, no menor de tres ni mayor de nueve, que ocuparán los cargos de Presidente, Secretario, Tesorero, Comisionado de Educación y Propaganda, Organización de la Producción y Distribución, de Contabilidad e Inventarios y Vocales. Los acuerdos que se tomen para la administración de la sociedad deberán hacerlo por mayoría o unanimidad de votos de sus miembros. Sus faltas temporales serán suplidas en el orden progresivo de sus designaciones y se reunirán por lo menos dos veces al mes.

### Consejo de Vigilancia

Este consejo se integra con un número impar de miembros propietarios, no menor de tres ni mayor de cinco, con igual número de suplentes. Desempeñarán los cargos de Presidente, Secretario y Vocales.

Entre sus funciones está la de supervisar todas las actividades de la sociedad y pueden ejercer el derecho de veto a las decisiones que tome el Consejo de Administración para que este organismo reconsidere el caso, o de lo contrario, se someta a la opinión de la Asamblea General. Los integrantes del Consejo de Vigilancia se deberán reunir por lo menos dos veces al mes y podrán asistir a las sesiones del Consejo de Administración, sin derecho a voz ni voto.

### Comisiones Especiales

Los cooperativistas a través de la Asamblea General, pueden formar las comisiones que consideren necesarias para lograr el buen funcionamiento de la sociedad y entre las más comunes se tienen las siguientes:

- Comisión de Control Técnico.- En las cooperativas de producción industrial se integra la Comisión de Control Técnico, la cual está formada por los representantes técnicos que designa el Consejo de Administración y por un delegado de

cada uno de los departamentos o áreas en que se divida la unidad productiva. Sus funciones principales son asesorar al área de producción y proponer a la Asamblea General los anticipos a cuenta de rendimientos que puedan darse a los socios.

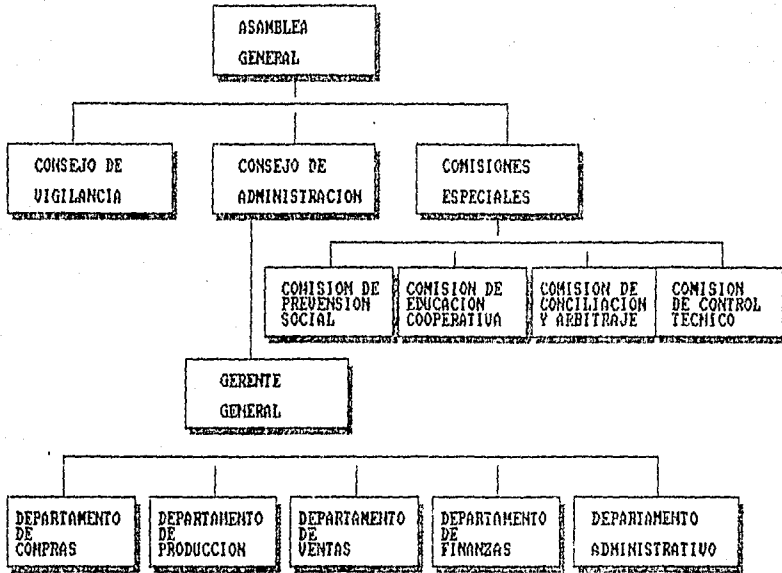
- Comisión de Conciliación y Arbitraje.- Se integra con tres miembros que desempeñan los puestos de Presidente, Secretario y Vocal. Esta comisión tiene como finalidad intervenir en los problemas que se presenten entre los órganos administrativos de la sociedad con éstos y los socios; así como con los socios, para actuar en forma conciliatoria entre los involucrados o fungiendo como árbitro en la solución de los problemas.

- Comisión de Previsión Social.- Se forma con tres miembros que ocupan los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero. Esta Comisión tiene a su cargo la aplicación del Fondo de Previsión Social para el pago del servicio médico de los socios y de sus familiares, así como otros fines de carácter social y recreativo.

- Comisión de Educación Cooperativa.- Se constituye con tres miembros: Presidente, Secretario y Tesorero. El objetivo de esta comisión es el de conseguir y proporcionar a través de diferentes medios, la capacitación y educación a los socios acerca de sus derechos y obligaciones como cooperativistas, así como en aspectos relacionados con su trabajo.

Esta Comisión manejará el Fondo de Educación Cooperativa y lo aplicará de acuerdo con lo que se haya dispuesto en la Asamblea General. Los integrantes de los Consejos y Comisiones son electos en Asamblea General y durarán dos años en su cargo. Sólo podrán ser reelectos para el mismo puesto después de haber transcurrido igual periodo. Sin embargo, durante ese tiempo pueden ocupar cualquier otro cargo dentro de la estructura orgánica de la sociedad.

# SOCIEDAD COOPERATIVA



## 5.2 UNION DE CREDITO

Una modalidad para desarrollar empresas conjuntamente, es la Unión de Crédito. Las uniones de crédito son sociedades mercantiles que agrupan personas dedicadas a actividades agropecuarias, industriales y comerciales, o bien, a una y otras; con el propósito de obtener créditos a bajo costo en forma oportuna así como otros beneficios derivados de actividades realizadas en común por los socios. Las uniones de crédito no sólo proporcionan a sus miembros el financiamiento que requieren, sino también facilitan la adquisición de materias primas, maquinaria, instalaciones, tecnología etc., mediante compras en común que en forma individual les sería difícil obtener. Una unión de crédito, hace accesible la interacción con las entidades financieras, cosa que es dificultoso para empresas independientes de pequeña magnitud.

El objetivo principal de una Unión de Crédito es agrupar a productores medianos, pequeños y micro, para que por medio del trabajo de grupo mejoren su capacidad de negociación en los mercados de materias primas, tecnología, financiamiento, etc..

### FUNCIONES DE UNA UNION DE CREDITO

- Facilitar el uso del crédito a sus socios y prestar su garantía o aval, conforme a lo establecido en las disposiciones legales y administrativas.

- Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase, reembolsables en los plazos que establece la ley.

- Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y mantenerlos en cartera.

- Tomar a sus cargo o contratar la construcción o administración de obras de propiedad de los socios, para uso de los mismos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Promover la organización y administrar empresas o de transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios.
- Encargarse de la venta de los productos obtenidos o elaborados por sus socios.
- Encargarse, por cuenta y orden de sus socios, de la compra-venta o alquiler de insumos, bienes de capital, bienes y materias primas, necesarios para la explotación agropecuaria o industrial, así como de mercancías o artículos diversos.
- etc.

#### ORGANIZACION DE UNA UNION DE CREDITO

Como cualquier institución o asociación, una Unión de Crédito tiene una organización empresarial que enmarca las diferentes funciones de los cargos a desempeñar y sus respectivos niveles jerárquicos. De esta manera a continuación se describen las diferentes partes de la organización y su función.

##### Asamblea General de Accionistas

El órgano supremo es la Asamblea General de Accionistas, integrada por aquellos socios que se han comprometido al pago de las acciones representativas del capital social.

Dicha Asamblea podrá acordar y ratificar todos los actos de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o, por el Administrador, o por el Consejo de Administración. Las Asambleas pueden ser Ordinarias o Extraordinarias, dependiendo de los asuntos que tratan.

La Asamblea Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año y tendrá las siguientes funciones:

Acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad y sus resoluciones deben ejecutarse por quien ella designó, por el Administrador o el Consejo de Administración.

Discutir, aprobar, o en su caso, modificar el balance, después de oír el informe del Comisario, así como tomar las medidas que juzgue oportunas.

Acordar la aplicación de las utilidades del ejercicio y el reparto de dividendos.

Designar a los miembros del Consejo de Administración.

Son facultades de la Asamblea de Accionistas resolver sobre las siguientes acciones:

Anticipar la disolución de la sociedad

Aumentar o reducir la capacidad social

Cambiar el objetivo de la sociedad

Fusionarse con otra sociedad

Etc.

#### Comisario

La vigilancia de la Unión de Crédito está a cargo de uno o varios Comisarios, que pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad, que ejercen su cargo temporalmente y con carácter revocable.

Los Comisarios deben otorgar garantía para asegurar sus obligaciones con la Unión de Crédito, son responsables por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les impone.

Las facultades y obligaciones de un Comisario son las siguientes:

Certificar la constitución y subsistencia de las garantías que deben prestar los administradores y gerentes para asegurar las responsabilidades consiguientes al desempeño de sus cargos, dando cuenta, sin demora, a la Asamblea General de Accionistas de cualquier irregularidad.

Exigir a los administradores una balanza de comprobación mensual, de todas las operaciones efectuadas.

Inspeccionar, una vez al mes por lo menos, los libros y papeles de la sociedad, así como la existencia en caja.

Intervenir en la formación y revisión del balance anual, en los términos que establece la ley.

Hacer que se incierten en la Orden del Día de las sesiones del Consejo de Administración y de las asambleas de accionistas, los puntos que crean pertinentes.



Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los administradores o cuando lo juzguen conveniente.

Asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Consejo de Administración, a las cuales deberán ser citados.

Asistir con voz, pero sin voto, a las asambleas de accionistas.

En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.

#### Consejo de Administración

El Consejo de Administración no será menor de siete personas, las cuales podrán desempeñar los siguientes cargos:

Presidente, Secretario, Tesorero y cuatro vocales.

Las facultades y obligaciones del Consejo de Administración son las siguientes:

Administrar los negocios y bienes de la sociedad.

Decidir sobre la admisión o rechazo de aquellas personas que solicitan su ingreso en la Unión de Crédito, teniendo en cuenta lo establecido en estatutos internos.

Celebrar, modificar, renovar y rescindir los contratos y convenios que se relacionen directa o indirectamente con el objeto de la sociedad.

Otorgar, suscribir, girar, endosar, avalar, aceptar, rehusar, protestar, negociar y en general, efectuar cualquier otro acto respecto a las obligaciones, documentos mercantiles o civiles y títulos de crédito.

Conceder o negar préstamos que soliciten los socios con apego a los estatutos respectivos.

Adquirir bienes muebles o inmuebles, para su objeto social, así como enajenarlos de acuerdo con los términos y limitaciones de la ley.

Representar y hacer representar a la sociedad en juicio y fuera de él, con todas las facultades necesarias aún las que requieran poder o cláusula especial y, para ese efecto, podrá conferir y revocar poderes tan amplios como los estime convenientes.

Delegar en comisiones, en el Presidente, Consejeros o en el Director General o Gerentes, las facultades que estime convenientes.

Nombrar y remover al Director General o Gerentes y a los demás funcionarios.

Elaborar los reglamentos interiores de la Unión.

#### Gerencia

El puesto de Gerente General será cubierto por la persona que designe el Consejo de Administración. Dicha persona deberá reunir ciertas características y conocimientos sobre operaciones bancarias y demostrar capacidad promotora.

Las funciones del Gerente General son las siguientes:

Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General de Accionistas y las instrucciones del Consejo de Administración.

Despachar los negocios de la Unión, sometiendo a la consideración del Consejo de Administración o de las Comisiones, los que les estén reservados o decidiendo sobre otros, dentro de las facultades que se deleguen de conformidad con las reglas de operación que dicte el propio consejo.

Celebrar de conformidad con las instrucciones del Consejo, los actos, operaciones y contratos que requiera la marcha ordinaria de los negocios sociales, firmando la correspondencia y los documentos respectivos en unión del funcionario que designe el mismo Consejo.

Administrar los bienes y negocios de la Unión.

Organizar las oficinas de la Unión.

Proponer al Consejo los nombramientos y funciones de los empleados que estarán bajo sus órdenes.

Etc.

#### Departamento Administrativo

Deberá tener a su cargo la supervisión de los servicios de oficina, en forma oportuna y eficiente, de las áreas operativas de la Unión.

#### Departamento de Credito

Es el encargado de la obtención, manejo y canalización de los recursos, por lo cual actúa como el área bancaria de la Unión.

#### Departamento de Comercialización

Bajo la supervisión de la Gerencia de la Unión, ejecuta las acciones de compras y comercialización, atendiendo las necesidades y peticiones de los socios.

#### Departamento de Asistencia Técnica

Bajo la supervisión de la Gerencia de la Unión, el responsable del departamento se encargará de crear mecanismos eficaces que permitan conocer las fallas y necesidades de asistencia técnica de las empresas y les orientará en la solución de sus problemas, sean éstos de producción, administrativos, financieros, contables o de mercado.

#### Comité de Crédito

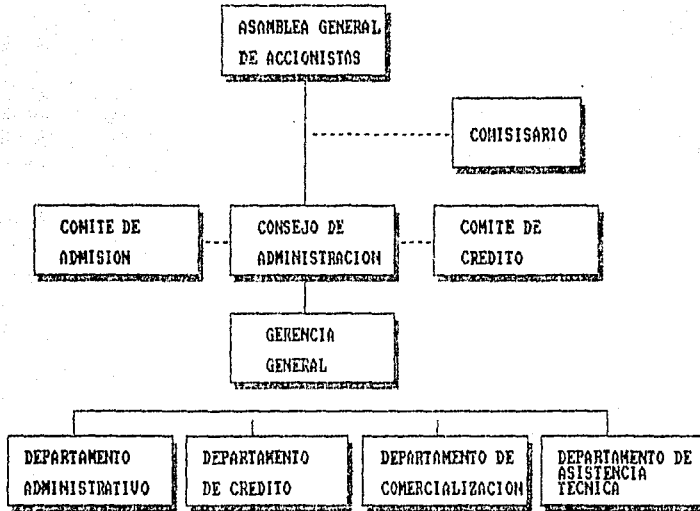
Este comité se integra con socios de la Unión, procurando que los diversos tamaños de las empresas afiliadas se encuentren representadas, a fin de democratizar la operación de crédito.

La función principal de este comité es la de analizar y resolver sobre las solicitudes de crédito que hagan los socios, así como participar en la formulación de las políticas de los financiamientos que otorgue la Unión.

#### Comite de Admisión

Esta formado con socios de la Unión y su función principal es la de analizar las solicitudes de los aspirantes a ingresar a la sociedad, así como sugerir y recomendar las políticas generales para la admisión de nuevos socios.

ORGANIGRAMA DE UNA  
UNION DE CREDITO



## CONCLUSIONES

Por medio del análisis de la problemática de la industria boliviana se identificó una serie de problemas operativos, los cuales, en gran medida son la causa de dicha problemática. Este tipo de problemas consisten en la falta o inexistencia de apoyo al sector industrial en aspectos fundamentales para su buen funcionamiento y adecuado desarrollo.

El estudio de la experiencia mexicana, en este aspecto fue indispensable, pues se identificaron soluciones a problemas operativos análogos a los del sistema boliviano. Las propuestas hechas a lo largo del trabajo, fueron en consecuencia, ideas tomadas de la realidad de los sistemas financiero e industrial de México. La implantación de estas propuestas no resolverá la totalidad de los problemas que tiene el rubro industrial, pero si lo podrá mejorar considerablemente.

Una de la propuestas planteadas fue la creación de instituciones de fomento industrial, las cuales estarán encargadas de apoyar a la industria en aspectos claves para un desarrollo adecuado. Estos centros de apoyo industrial -o instituciones afines- son parte indispensable de un sistema industrial, lo que se puede comprobar en muchos países industrializados, esto confirma aún más la necesidad de implantar este tipo de centros de apoyo en un sistema industrial carente del fomento necesario.

También se planteó la posibilidad de crear sociedades industriales que contribuyan a compartir recursos y gestionar apoyo entre pequeños industriales, este concepto de organización se ha empleado satisfactoriamente en México. La semejanza cultural que existe entre México y Bolivia, es una esperanza para creer que este tipo de organizaciones puedan funcionar adecuadamente en el contexto industrial boliviano, además de que las condiciones actuales de éste, requieren la promoción de este tipo de alternativas.

La gestión de los industriales y la disposición del gobierno, son indispensables para la implantación de los mecanismos propuestos en el sistema industrial boliviano.

## BIBLIOGRAFIA

- Carrillo A. Hernández J., Martínez G., Romero G., Ibarra D., Espinosa Jorge, "Nacional Financiera Medio Siglo de Banca de Desarrollo", Nacional Financiera, México, 1985
- CEPAL, notas sobre la economía y el desarrollo, "balance preliminar de la economía de América Latina y el Caribe 1987", Servicios de Información de la ONU, Santiago de Chile, 1990.
- CEPAL, "Estudio económico de América Latina y el Caribe, 1984, Bolivia", Santiago de Chile, 1985
- Chuquimia J. y Torrez E., "Productividad y Competitividad de la pequeña y mediana industria", La Industria: Problemas y Perspectivas, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Hisbol, La Paz, Bolivia, 1970
- Dirección de Programas de Desarrollo de Nacional Financiera, "Programas de Desarrollo", Revista PRESENCIA # 1, México, 1970, Págs. 38-43
- Dirección de Programas de Desarrollo de Nacional Financiera, "Programa de Promoción Integral", Revista PRESENCIA # 3, México, 1970, Págs. 7-10
- Divar Javier, "La Alternativa Cooperativa", Biblioteca CEAC de Cooperativismo, Barcelona, España, 1985
- Doria Medina S., "Características y perspectivas de la industria boliviana", La Industria: Problemas y Perspectivas, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Hisbol, La Paz, Bolivia, 1970
- Fuentes Arturo y Sánchez Gabriel, "Metodología de la Planeación Normativa", División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 1990
- Fuentes Arturo, "El Enfoque de Sistemas en la Solución de Problemas, la elaboración del modelo conceptual", División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 1990
- Gómez Pablo y Cortes Armando, "Experiencia Historia y Promoción del Desarrollo Regional en México", Nacional Financiera, México, 1987
- Granados O., Montemayor R., Reyes S., Moreno M., Villarreal R., Suárez F., Lozoya E., "México Setenta y cinco años de Revolución, Desarrollo Económico I", Fondo de cultura Económica, México, 1988
- Guillen Arturo, "Planeación económica a la mexicana", Editorial Nuestro Tiempo, México, 1988
- Lernthechnologisches Institut, Heppenheim, "Organización de la estructura empresarial", Carl Duisberg-Gesellschaft e.V., Köln, República Federal de Alemania, 1983
- Ministerio de Planeamiento y Coordinación -República de Bolivia, "Estrategia de Desarrollo Económico y Social 1987-2000", Ministerio de Planeamiento y Coordinación, La Paz, Bolivia, 1989
- Machicado Flavio, "Sistema Financiero y Reactivación", ILDIS, Edición Navia, La Paz, Bolivia, 1989
- Nacional Financiera, "Informe de Actividades 1982", Nacional Financiera, México, 1988
- Nacional Financiera, "Informe sobre los principales fondos y programas de fomento de Nacional Financiera", Nacional Financiera, México, 1989
- Nacional Financiera, "Sistema Financiero Mexicano 1982-1988", Nacional Financiera, México, 1988
- Nogales Javier, "Bolivia, La Nueva Política Económica y Las Elecciones de 1987", Editorial Los Amigos del Libro, La Paz, Bolivia, 1987
- Ochoa Felipe, "Método de los Sistemas", División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, México, 1983
- Ortega Arturo, "Diccionario de Planificación Económica", Editorial Trillas, México, 1989
- Ortega Arturo, "Planeación, la opción al cambio", Editorial Edicol, México, 1984
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña", Dirección General de Comunicación Social de la SECOFI, México, 1985

- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ONUDI, OEA, "Políticas de Fomento a la Industria Mediana y Pequeña en América Latina y Experiencia Internacional", Dirección General de Comunicación Social de la SECOFI, México, 1985
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ONUDI, OEA, "Diagnóstico de la Industria Mediana y Pequeña en México", Dirección General de Comunicación Social de la SECOFI, México, 1985
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Apoyo Financiero a la Industria Mediana y Pequeña", Dirección General de Comunicación Social de la SECOFI, México, 1985
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Que es y como funciona una Unión de Crédito", Dirección General de Comunicación Social de la SECOFI, México, 1985
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Como se forman y operan las Sociedades Cooperativas de Producción Industrial", Dirección General de Comunicación Social de la SECOFI, México, 1985
- Secretaría de Planeación y Presupuesto, Antología de la planeación en México 1917-1985, "Programas de desarrollo sectorial 1978-1980", Fondo de Cultura Económica, México, 1985
- Secretaría de Planeación y Presupuesto, Antología de la planeación en México 1917-1985, "Desarrollo industrial, energético y minero 1982-1985", Fondo de Cultura Económica, México, 1985
- Sexton William, "Teorías de la Organización", Editorial Trillas, México, 1982
- Soza Héctor, "Planificación del Desarrollo Industrial", Siglo Veintiuno Editores, México, 1987
- Trist Eric, "Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains", Human Relations, Volume 36, Number 3, Atlanta, Georgia, USA, 1983, págs. 269-284