

14
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL
SECTOR DEL CALZADO EN MEXICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N**

**HECTOR CONTRERAS MARQUEZ
ALMA ROSA SEGURA CERVANTES**

Director del Seminario: Dra. Araceli Jurado Arellano



1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

INTRODUCCION

OBJETIVOS

I.- ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

1. HISTORIA DEL CALZADO EN MEXICO.....	1
2. DEFINICIONES	
A. MICROINDUSTRIA.....	5
B. PEQUEÑA EMPRESA.....	5
C. ANTECEDENTES DE LA MICROINDUSTRIA.....	5
D. CARACTERISTICAS DE LA MICROINDUSTRIA.....	8
E. NECESIDAD.....	9
F. BENEFICIOS.....	9
G. CEDULA DE MICROINDUSTRIA.....	9
H. OBLIGACIONES FISCALES.....	10
I. BENEFICIOS DE LA L.F.F.M.I.....	11
J. PROBLEMAS.....	11
3. FINANCIAMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	13
A. IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO.....	13
B. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	14
a. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PUBLICO.....	14
a.1. PROMYP.....	15
a.2. PROGRAMA DE MODERNIZACION.....	18
a.3. PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLOGICO.....	19
a.4. PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL.....	20
a.5. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.....	20
a.6. PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORIAS.....	21
b. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PRIVADO.....	22
b.1. ARRENDADORAS FINANCIERAS.....	22
b.2. EMPRESAS DE FACTORAJE.....	24
b.3. UNIONES DE CREDITO.....	27
b.4. BANCA COMERCIAL.....	27
4. METODOLOGIA.....	29
A. UNIVERSO ECONOMICO.....	29
B. POBLACION OBJETO DE ESTUDIO.....	29
C. DISTRIBUCION GEOGRAFICA.....	30
D. MARCO GEOGRAFICO DE LA MUESTRA.....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO.....	31

II.- DISEÑO Y RECOPIACION DE LA INFORMACION.....	32
1. DETERMINACION DE LA MUESTRA.....	32
2. DETERMINACION DEL INSTRUMENTO.....	32
3. ALCANCE DE LA MUESTRA REALIZADA EN EL SECTOR DE LA INDUS- TRIA DEL CALZADO.....	33
III.- PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.....	34
1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	
2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO	
3. RESULTADOS DEL ANALISIS	
4. EVALUACION DE LA EMPRESA	
5. PLAN DE ACCION	
6. RESULTADOS GENERICOS DEL ESTUDIO.....	98
IV.- PRESENTACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	109
1. RECOMENDACIONES.....	109
2. CONCLUSIONES.....	111
BIBLIOGRAFIA.....	113

INTRODUCCION

La dinámica de los cambios económicos que experimenta nuestro país, ha obligado a sus diferentes sectores económicos a tomar medidas que les permitan enfrentar en forma favorable dichos retos.

Para que dichas medidas sean las idóneas se ha requerido de estudios previos que muestren la realidad actual en que se desarrollan las empresas del país, para conocer su problemática y lograr propuestas acertadas, lo cual no es sencillo si tomamos en cuenta que del total de empresas existentes en el país el 98% está formado por micro, pequeñas y medianas empresas siendo las primeras las de mayor número.

Esto último trae consigo una estructura económica e industrial bastante vulnerable ante los cambios que necesariamente tendrá que realizar el gobierno del país y las empresas mismas para enfrentar las repercusiones de la firma del Tratado de Libre Comercio, ya que enfrentaran nuevos mercados que exigen mayor calidad y mejores precios, y para cumplir con ello tendrán que reestructurar su administración y todo lo que ello implica así como sus modos y medios de producción, es decir tendrán que modernizarse; ya que si bien es cierto que la micro y pequeña empresa se han considerado como pilares del desarrollo del país, por la proporción que representan del total de empresas que existen, no cumplirán con ese objetivo si no hay un cambio en la mentalidad del empresario y en la canalización de los apoyos que puede otorgar el gobierno que les permitan crecer y desarrollarse, de no hacerlo cada vez será menor el número de estas empresas y las que subsistan posiblemente pasaran a ser simples maquiladores.

El presente estudio se enfoca al sector productivo de la industria del calzado y tiene como finalidad conocer su problemática por medio de encuestas directas con los propios productores y proporcionar al mismo tiempo posibles rumbos de acción.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Determinar el estado actual que vive la micro y pequeña empresa de el sector calzado en el Distrito Federal, con la finalidad de proponer medidas que le permitan continuar su función, incrementando su productividad a través de la competitividad de sus productos y el desarrollo de una estructura administrativa e industrial adecuada.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las características generales de la micro y pequeña empresa.
- Conocer la forma de organización, operación y control de la empresa.
- Identificar obstáculos y conocer las perspectivas de desarrollo futuro.

MICROINDUSTRIA Y PEQUEÑA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

I.- ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

1.- HISTORIA DEL CALZADO EN MEXICO

La fabricación del calzado en México, como en la mayor parte del mundo, comenzó siendo una tradición netamente artesanal, posteriormente manufacturera a pequeña escala de producción de calzado, para pasar a ser a finales del siglo pasado manufacturera con las necesidades y características de la tecnología y los sistemas modernos de fabricación de calzado de aquel entonces, así hasta antes de 1877 estaba muy por debajo del nivel internacional.

Todo el progreso alcanzado durante los años del Porfiriato (1877-1911) se desvaneció en el período de 1910-1920, en el cual influyeron factores tales como la inestabilidad política nacional y la 1ª guerra mundial que desanimaron la producción y los intercambios de tecnología con lo que la industria volvió a su condición manufacturera casi artesanal.

Ciudades como León, Guadalajara y México lograron recuperarse rápidamente de los efectos de la Revolución Mexicana y en los años treinta se recuperó la tendencia al crecimiento. La segunda guerra mundial trajo consigo que México se convirtiera en un importante proveedor de materias primas y artículos manufacturados para la economía norteamericana, lo cual dio lugar a una redefinición de los espacios productivos nacionales.(1)

Es importante destacar que uno de los vicios que ha impedido el crecimiento de no solo este sector productivo del país sino de la mayoría, lo ha sido la falta de calidad de los productos o la falta de ética comercial al venderlos.

Durante la segunda guerra mundial mientras México enviaba infinidad de productos al exterior, entre ellos calzado, sin cuidar que estuvieran bien laborados y basados en que nunca hubo rechazo de ningún producto por parte de los clientes de los Estados Unidos de América durante este período, pero una vez concluida la guerra la mala calidad de los productos que se llegaron a exportar clausuro por mucho tiempo ese mercado para el calzado nacional y acarreo el cierre de infinidad de talleres.(1)

A nivel nacional por aquellos años se constituía el Instituto Mexicano del Seguro Social, quien en uno de sus primeros estudios revelaba que mas del 65% de la población del país padecía problemas en los pies por la falta de uso de zapato.

Finalizada la segunda guerra mundial apareció la ley que creaba agrupaciones industriales y comerciales a través de cámaras especializadas que velarían por los intereses de sus agremiados y fungirían como un filtro ante el gobierno, se puede decir que en un principio dichos organismos si estaban interesados en resolver los problemas que enfrentaba la industria de aquel entonces: por ejemplo la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAIICAL) solicito facilidades para la importación de piel con bajas tasas arancelarias debido al escasez de piel en esa época.(1)

Durante el período de 1940-1960 aparecieron nuevas empresas, y se comenzaron a desarrollar otras regiones como San Mateo Atenco, estado de México y Tlaxcala que pronto serían consideradas como centros importantes de fabricación de calzado.

Las nuevas empresas que aparecieron lograron dar forma real a la industria del calzado en México, las cuales se encontraron con fuertes problemas. El mercado para el zapato nacional era limitado, por un lado la competencia del producto importado preferido por la gente de recursos, y por otro lado la gente del campo que prefería usar huarache elaborado en cada localidad o aquel que se promovía en las grandes ferias regionales. El mercado estaba entonces limitado a la población urbana de recursos medios y altos.(1)

Los cambios en la manera de pensar de los jóvenes de los años sesentas trajo consigo el cambio en su manera de vestir y dentro de esto en sus zapatos, pronto la industria del calzado tuvo que adecuarse a el medio y para finales de 1961 se podían observar las diferentes modas de los países europeos y de Estados Unidos; seguían proliferando por aquel entonces pequeños y medianos talleres que al igual que las grandes fabricas no tenían problemas para vender sus productos y por lo mismo esperaban épocas de auge y crecimiento, muchos invertían las ganancias producto de sus empresas en la misma, y otros por el contrario lo invertían en bienes inmuebles y en general en mejorar su patrimonio familiar, se puede decir que en la actualidad quienes lograron salir adelante fueron los que invirtieron en el negocio por ser su única fuente de ingresos. Los otros en cambio, años mas tarde durante la década de 1970-1980 comenzaron a ver sus negocios menos solidos por la débil infraestructura que tenían, obligándolos a vender los bienes adquiridos con anterioridad para poder subsistir.(1)

La década de los 70's se caracterizó por el estancamiento en todos los sectores, producto de las políticas paternalistas que adoptó el gobierno, dentro de las medidas que impactaron al sector calzado está la desaparición de los "zorritas" o aprendices, por disposiciones del gobierno (1), lo cual motivó la falta de continuidad de la tradición familiar que venía siendo hasta aquel entonces la fabricación del calzado, afectando notablemente el ámbito social, pues ahora los jóvenes en edad de trabajar se encuentran en una situación de no saber emplearse en nada. Durante este período desaparecieron gran parte de talleres pequeños y los medianos pasaron a ser pequeñas empresas.

Durante la década de 1980-1990 aparecen programas de apoyo gubernamentales para la modernización de la industria micro, pequeña y mediana que contrarrestaron los efectos de las políticas recesivas de aquel entonces que habían propiciado la desaparición de un número significativo de este tipo de empresas, comenzando a contemplar la problemática real por la que atravesaban, basándose para ello en un estudio elaborado en forma conjunta entre una empresa nacional (el grupo consultor ejecutivo), y una empresa especializada extranjera (The Boston Consulting Group), quienes en dicho estudio plantearon que el sector calzado que había estado enfocado principalmente al mercado nacional, debía cambiar su rumbo de acción atacando más el mercado exterior del país con productos de piel de podían ser comercializados a precios altos y defender el mercado interno de la competencia exterior a través de la producción de calzado sintético que les permitiría enfrentar los productos importados que ingresaban al país a muy bajos precios, desarrollando al mismo tiempo la industria de componentes principalmente para el calzado de cuero. Dicho estudio indicaba además la falta de canales de distribución adecuados, pues la industria de aquel entonces por los bajos volúmenes de producción que manejaba, los comercializaba de manera directa fabricante a detallista independiente, pues difícilmente podría cumplir a los grandes pedidos de las cadenas de tiendas. Se destaca además el desarrollo de la industria maquiladora de exportación en las zonas fronterizas del país, la cual representa ventajas de inversión para el país pero a largo plazo las ganancias reales salen al extranjero.(2)

Dicho estudio basaba la reestructuración del sector calzado de aquel entonces a través de la realización de las siguientes actividades:

- Acciones que las empresas o el sector privado debían tomar por sí mismas: inversiones en activos fijos y más importante en intangibles como medida para mejorar la calidad, diseño y apego a la moda de sus productos así como el acceso a mercados internacionales.

- Acciones que se deberían tomar a nivel industrial por instituciones existentes y nuevas,
- Modificaciones a políticas gubernamentales que afectarán al sector: comercio exterior, capacitación, apoyo técnico y fomento a la inversión. (2)

Así, los apoyos que actualmente están brindando las cámaras así como otras instituciones financieras a la microindustria y pequeña empresa, están permitiendo que poco a poco este sector logre avanzar de una manera sana aunque para ello deban cambiar decidida y definitivamente su forma de operar, pues a pesar de todas las indicaciones y recomendaciones que se les han hecho en el pasado, continúan con la mismas estructuras de operación, los mismos vicios y sobre todo cada vez se reduce el número de ellas por no haberse corregido.

Han sido pocos los talleres de este tipo que han logrado dar el paso decisivo para convertirse de pequeños a medianos y mucho menos los que han logrado mantenerse y llegar a ser grandes fábricas, el problema ha sido siempre la limitación al acceso del financiamiento, la falta de calidad de sus productos, los reducidos canales de distribución y sobre todo la falta de visión a otros niveles, el crecimiento no controlado que los ha llevado a dejar de operar y a la mayoría a estar convencidos de no volver a intentarlo.

2.- DEFINICIONES

A.- MICROINDUSTRIA

Es toda empresa que se dedique a la fabricación de productos, clasificados dentro de la industria de transformación, que ocupen directamente hasta 15 personas (incluye personal administrativo, obreros, técnicos, eventuales, así como familiares, en este caso aún cuando no perciban ingresos) y el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebase al equivalente de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.(3)

B.- PEQUEÑA EMPRESA

Son aquellas empresas manufactureras que ocupen directamente entre 16 y 100 personas (obrerros, personal administrativo y eventuales) y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase hasta 1,115 veces el salario mínimo general anualizado.(4)

C.- ANTECEDENTES DE LA MICROINDUSTRIA

En los últimos años, tanto países altamente industrializados como en vías de desarrollo, han fortalecido sus políticas para apoyar a las pequeñas empresas.(3)

Esto es así porque se ha comprobado sobre todo en las circunstancias difíciles por las que atraviesa la economía nacional, que las pequeñas unidades productivas pueden amortiguar en forma importante las caídas del empleo y la producción de una amplia gama de productos básicos para la población (como alimentos, vestido, calzado, etc.), y además de tener la ventaja de flexibilidad al adaptarse a los cambios económicos.(3)

La década de los ochenta, como se ha podido constatar, se ha convertido en uno de los períodos de mayores transformaciones en la historia económica de México, sus rasgos principales se han delineado en función del agudo proceso recesivo y de la adopción de una nueva modalidad de crecimiento y de ajuste estructural, que con base a la modernización de la planta productiva, se pretende traducir en el fortalecimiento de la posición de México en los mercados internacionales.(3)

A partir de 1983, hubo la necesidad de reincorporar cambios, sobre todo en aquellas áreas que tradicionalmente habían estado protegidas de los efectos de la competencia internacional. De hecho al distribuir sus costos de diversa manera sobre los sectores productivos, la recesión tuvo sus mas agudos efectos precisamente en aquellos sectores incapacitados de competir. Así uno de los sectores que vio debilitada su posición fue el sector manufacturero, en especial el sector que aplica a la micro y pequeña industria. Este hecho resulto evidente si se tiene presente que su producción se destina preferentemente al mercado interno.(3)

Hasta antes de 1982, la política de fomento a la pequeña industria no se expresaba en un programa específico, mas bien formaba parte como mera referencia de los programas generales; no se habían determinado prioridades y objetivos ni se habían reunido en una estrategia global coherentes las diversas políticas e instrumentos.

Todo ello provocaba, inevitablemente asignación inadecuada de los recursos, deficientes resultados y ausencia de una eficaz evaluación del desempeño de los instrumentos de la política de fomento. Si a todo ello se agrega que tampoco existe una definición única de micro y pequeña industria, se dificultaba aún más la operación congruente de los programas de apoyo.(5)

A partir de 1985, es posible advertir un giro en las políticas de fomento al subsector de la micro, pequeña y mediana industria. Con la finalidad de impulsar el desarrollo de una nueva estructura industrial, ya que durante su gobierno las políticas de fomento industrial se englobaron en tres programas fundamentales de apoyo integral a la industria pequeña y mediana: el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988); el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (1984-1988) "PRONAFICE" y el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (1984) PRODIMP.(5)

En el primero de los programas solo se ponen de manifiesto los objetivos generales de política económica, no se especifican los objetivos, las estrategias y las metas concretas que se pretenden para la pequeña y mediana industria a pesar de ello, estas pueden ser consideradas como las primeras medidas que se aplican por parte del gobierno, en respuesta a las necesidades de articular los procesos de producción, distribución y consumo, para fortalecer el mercado interno.(5)

El Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (1984-1988) reconoce que en México se tiene una industria poco integrada, tanto en los sectores productivos como entre las grandes, las medianas y pequeñas empresas por lo cual se propone una estrategia consistente en:

- Articular a las empresas grandes con las pequeñas y las medianas para evitar duplicidades en inversión y disminuir a partir de la especialización de procesos, los costos de producción que supone una organización vertical.
- Consolidar y ampliar los niveles de subcontratación y, por esa vía, mejorar el acceso de la mediana y pequeña industria a los mercados nacionales e internacionales.
- Facilitar el acceso de las pequeñas y medianas industrias al mercado de materias primas por medio de centros de adquisición de materias primas en común.

Dicho plan brinda apoyos financieros a las empresas que tengan mayor liquidez y capital de trabajo para realizar nuevas inversiones, y no contempla políticas de apoyo específicas para las empresas pequeñas y medianas.(5)

Los programas de estos años estaban enfocados a desarrollar a las empresas rentables que habían demostrado continuidad y estabilidad pero que a pesar de ello requerían de apoyos para crecer más.

El Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, tiene como objetivo primordial reducir la excesiva centralización y concentración industrial, simplificar trámites administrativos que afectan a este subsector en su instalación, operación y obtención de apoyos de fomento. Dicho programa específica más las políticas de apoyo a la pequeña y mediana empresa; sin embargo deja fuera a la Microindustria, las cuales tienen un mayor número de problemas, tanto técnicos y organizacionales como de liquidez y financiamiento.

En este programa se insiste en la conveniencia de organizar y poner en operación bolsas de subcontratación y de fortalecer las organizaciones interempresariales para la adquisición en común de materias primas, maquinaria y equipo, así como para la venta de los productos en los mercados nacionales e internacionales y la contratación de servicios de asistencia técnica. También se abunda en la necesidad de simplificar requisitos y trámites para el otorgamiento de créditos para el capital de riesgo, para estudios y proyectos y para la exportación por vía directa o indirecta.

Igualmente se detallan las principales empresas y entidades públicas que apoyan al subsector en materia de organización, asistencia técnica y de sus adquisiciones (PEMEX, TELMEX, SIDER-MEX, S.C.T., I.M.S.S., ISSSTE, ETC.) (5)

Con el objetivo de proporcionar a la Microindustria una nueva opción que impulsará su sano crecimiento, se promulgó el 28 de enero de 1988 la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria con lo cual este tipo de Microindustrias tiene acceso a un conjunto de facilidades para constituirse, iniciar operaciones y recibir apoyos que le permitan lograr su estabilidad, ampliación, modernización y desarrollo.

D.- CARACTERISTICAS DE LA MICROINDUSTRIA:

- Requiere baja inversión que madura a muy corto plazo.
- Es intensiva en el uso de mano de obra.
- Propicia el desarrollo regional y es principal de satisfactores básicos. (actualmente requiere de cambios en la mentalidad del empresario para cumplir con dicho objetivo).
- Aprovecha materias primas y fuerza de trabajo local.
- Tiene nula dependencia del exterior. (aunque últimamente si esta siendo afectada por la penetración de productos extranjeros)
- Canaliza el ahorro y la inversión familiar, teniendo poco acceso al crédito institucional.
- En la generalidad de los casos, la productividad es baja y la calidad es deficiente.
- Suelen desarrollar al mismo tiempo, actividades de producción, comercio y/o servicios.
- Atiende mercados localizados.
- Su configuración es de empresas con sistemas administrativos y operativos rudimentarios. La gestión y la administración suele concentrarse en el propietario. (3)

E.- NECESIDAD

Debido a la falta de fuentes de trabajo y de salarios bajos la gente con bajos recursos se ve en la necesidad de crear su propia fuente de trabajo lo que da lugar a la aparición de una Microempresa. Esto ha propiciado que dichas empresas no progresen pues toda su operación es empírica.

La importancia de la micro y pequeña empresa no es solo de carácter económico, sino también de orden social, ya que al incorporar fuerza de trabajo procedente del agro mexicano al sector manufacturero contribuye por un lado a elevar a un rango social distinto a este sector de desocupados a semi-ocupados, debido a la baja capacidad de compra que les proporciona la industria a través del salario y por los bienes que adquirieron con el; por otro lado contribuye a formar y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional característica de los países en proceso de desarrollo no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación.

F.- BENEFICIOS

Rinde utilidades con pequeñas inversiones además el pequeño industrial podrá disfrutar de los beneficios de ser microempresario, con el solo hecho de contar con la Cédula de Microindustria, la cual puede solicitar en cualquier ventanilla del Padrón Nacional de la Microindustria del país que depende de la SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

G.- CEDULA DE MICROINDUSTRIA

La cédula de microindustria, es el documento en que consta que una microindustria ha quedado inscrita como tal, e incorpora los principales números de registros y autorizaciones que la nueva empresa requiere para constituirse e iniciar su instalación. La cédula por sí misma, constituye un documento válido ante las autoridades y certifica que el beneficiario cumple con los requisitos legales básicos para operar.(6)

Una vez reconocida la empresa como microindustria la Cédula Microindustrial certifica que se encuentra registrada en el padrón, por lo cual es sujeto de las facilidades y beneficios de la ley; es expedida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial o las autoridades en las que tal atribución se delega.(6)

A las personas que soliciten la inscripción en el Padrón Nacional de la Microindustria, se les otorgará, una vez satisfechos los requisitos la cédula correspondiente.(6)

Requisitos para la obtención de la cedula de microindustria:

- Formulario Único (original y 6 copias) con firmas autógrafas.
- Memoria descriptiva (original y 4 copias)
- Croquis de instalaciones productivas (original y 4 copias)
- Acta de nacimiento si es persona física (original y 2 copias).
- Acta constitutiva si es persona moral (original y 2 copias).
- Original y 2 copias de cada uno de los registros de otras dependencias con los que cuenta.(7)

En caso de revalidar anexar:

- Original de la cédula anterior.
- Ultima declaración anual (original y dos copias).

H.- OBLIGACIONES FISCALES

- El impuesto al valor agregado I.V.A.
- El impuesto Sobre la Renta I.S.R.
- Pagos al Instituto Mexicano del Seguro Social I.M.S.S.
- 2% Sobre nominas.
- 5% INFONAVIT.
- S.A.R.
- Impuesto al activo.(Exentos aquellos que no excedan un monto equivalente a 15 veces el salario mínimo elevado al año).(7)

I.- BENEFICIOS DE LA LEY FEDERAL PARA EL FOMENTO DE LA MICROINDUSTRIA

Los beneficios directos son:

- Simplificación de trámites, en iniciación de operaciones; regularización en el caso de una empresa que ya está funcionando; obtención de descuentos en el pago de I.S.R. tasas de interés bajas en préstamos para la adquisición de materia prima y equipo; utilización del servicio social en diversas carreras de manera gratuita, etc.
- El tiempo del cual se disfruta de estos beneficios será de 3 años que es el tiempo de vigencia de la cédula, pudiendo solicitar que se refrende la cédula por el mismo período.

J.- PROBLEMAS

La microindustria presenta diversidad de problemas internos y externos que limitan su desarrollo y expansión.

Dentro de los problemas de tipo interno y externos presentes con mayor frecuencia en la microindustria cabe destacar los siguientes:

- Reducida capacidad de gestión y organización.
- Alta rotación de mano de obra e insuficiente especialización.
- Obsolescencia de equipos y maquinaria.
- Ausencia de controles de calidad.
- Altos costos de operación y, por ende limitada generación de utilidades.
- Propensión individual de los empresarios.
- Incapacidad, en la mayoría de los casos, por parte del empresario para administrar su negocio.
- Problemas de liquidez y en términos generales son empresas con altos grados de endeudamiento.
- Problema al acceso de financiamiento.
- Desconocimiento de su propio mercado.

- El microempresario desconoce los registros contables confundiendo esto como pago de impuestos; lo que ocasiona que desconozca en términos objetivos su propio negocio.
- Inestable y oneroso abasto de insumos.
- Situaciones desventajosas frente a la competencia.
- Excesiva y compleja tramitación y reglamentación para instalación, operación y acceso de incentivos.

(3)

3. FINANCIAMIENTO DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Las medidas actuales del gobierno mexicano son fomentar el apoyo de la industria micro, pequeña y mediana, a través del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana. (1991-1994), en el cual se trata de identificar los principales problemas que afectan su estructura productiva y se define la estrategia, los instrumentos y las acciones para solucionarlos en forma radical. Así mismo se trata de crear un ambiente propicio para aprovechar plenamente las ventajas comparativas inherentes a la flexibilidad de sus escalas productivas. (6)

El fortalecimiento del mercado interno y la inserción de la industria, especialmente de la más pequeña en los mercados mundiales, requieren la participación decidida de los sectores social y privado, a través de mecanismos novedosos de asociación que los doten de mayor capacidad competitiva. (6)

La modernización del subsector tendrá efectos trascendentales, sobre todo en el ámbito regional, al permitir el aprovechamiento de los recursos y mano de obra locales y la formación de empresarios. Así, se tendrá mayor eficiencia y calidad en la producción, y una participación significativa en el comercio internacional. (6)

A.- IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO

Según NAPIN el crédito es fundamental para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, el cual permite el desarrollo tecnológico, y con ello promover a las industrias de menor escala hacia mayores niveles de eficiencia y productividad.

Uno de los propósitos fundamentales del Programa para la Modernización y Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana, es lograr habilitar como sujetos de crédito a un importante núcleo de empresas que aún se encuentran al margen del financiamiento institucional, entre las que destacan las de tipo familiar y unipersonal, así como las pertenecientes al sector social y proporcionarles la capacitación necesaria para el adecuado manejo de los recursos.

El propósito es que el crédito sea suficiente, oportuno y que coadyuve, no solo a mejorar la liquidez y el capital de trabajo de las industrias, sino a impulsar su modernización. (6)

Se apoyara preferentemente a las industrias micro y pequeñas, independientemente de la actividad manufacturera que realicen, por conducto de la banca de desarrollo y las sociedades nacionales de crédito.(6)

La banca de desarrollo canalizará financiamiento, por conducto de los intermediarios financieros, (Uniones de crédito, Bancos, Entidades de Fomento, Arrendadoras Financieras y Empresas de Factoraje) en condiciones favorables.

B.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen acceso a diferentes fuentes de financiamiento, cada una con características peculiares que las hacen adecuarse en forma diferente a las necesidades particulares de cada empresa.

Las fuentes de financiamiento se pueden dividir dependiendo de quien las otorgue en:

- Fuentes de financiamiento institucional o públicas. (banca de desarrollo operada a través de Nacional Financiera)
- Fuentes de financiamiento privado. (las que pueden otorgar créditos con fondos propios o fondos provenientes de la banca de desarrollo)

a. Fuentes de financiamiento institucional o público

Banca de desarrollo. Nacional Financiera respalda a las empresas cubriendo todas las etapas de un proyecto, desde la idea que surge en un estudio de preinversión, hasta la instalación, puesta en marcha y operación de la empresa.(8)

Nacional Financiera cuenta con seis programas que cubren con mayor flexibilidad los requerimientos de apoyo de los acreditados.(8) Estos programas, que reflejan las prioridades que se desean respaldar, son:

- a.1. Programa para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP)
- a.2. Modernización.
- a.3. Desarrollo tecnológico.
- a.4. Infraestructura industrial.

a.5. Mejoramiento del medio ambiente.

a.6. Estudios y asesorías.

a.1. PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (PROMYP)

El Programa para la Micro y Pequeña empresa tiene como objetivo promover y proporcionar financiamiento a la micro y pequeña empresa, a fin de procurar su sano desarrollo sobre la base de mejorar su productividad, eficiencia e incremento de la competitividad, de la oferta de las empresas industriales y comerciales y de servicios del país que pertenecen a estos estratos.(6)

Es el programa que responde a uno de los principales objetivos de la misión que le ha sido encomendada a Nacional Financiera: la atención a la micro y pequeña empresa.(8)

Modalidades de apoyo

Capital de trabajo:

- Adquisición de materia prima o productos terminados para su comercialización.
- Pago de salarios y sueldos.
- Otros gastos propios del giro.(8)

Refaccionario:

- Compra o arrendamiento financiero de maquinaria, equipo y local, así como modificación de instalaciones.

Crédito para reestructuración de pasivos:

- Plazo de pago deuda actual (proveedores, prestamos con la banca comercial, etc.)
- Plazo de pago deuda reestructurada

PLAZOS Y MONTOS MAXIMOS POR TIPO DE CREDITO

TIPO DE CREDITO	PLAZO / GRACIA (AÑOS / MESES)	MONTO MAXIMO MICRO-PEQUEÑA (MILES N\$)
Capital de trabajo	3 / 6	
Maquinaria-equipo	10 / 18	
Instalaciones físicas	12 / 36	
Pasivos	7 / 18	100 - 1000

MONTO MAXIMO POR EMPRESA (miles N\$)	480 - 4800
Los montos y plazos son máximos. Las condiciones definitivas dependerán de la capacidad de pago de la empresa.	

(8)

P R O M Y P

PORCENTAJES DE PARTICIPACION EN EL FINANCIAMIENTO

CREDITO	MICRO	PEQUEÑA
Capital de trabajo		NAFIN 85 % (Máximo)
Maquinaria-Equipo	NAFIN	
Instalaciones físicas	100%	
Reestructuración de pasivos		Intermediario financiero 15 % (Mínimo)

Cuadro de Tasas de Interés	
Estrato	Tasa al usuario final del crédito
Micro	C.P.P. + 6
Pequeña	C.P.P. + 6
Tarjeta empresarial	C.P.P. + 6

Una característica importante de los créditos que otorga la banca de desarrollo es que los intereses se pagan al vencimiento del crédito, no como los créditos que otorga la banca comercial que obligan pagar el interés antes del principal, lo que impide disponga del financiamiento total.(8)

En el proceso de planificación, Nacional Financiera ha integrado como complemento del PROMYP un instrumento llamado Tarjeta Empresarial, que permite disponer recursos de manera inmediata para capital de trabajo y para la adquisición de activos fijos, le concede al empresario otros beneficios, como tener acceso a diversos servicios de asistencia técnica y capacitación, y contar con un seguro de vida.(8)

El sistema funciona a través de la apertura de una línea de crédito revolvente, operada por medio de una cuenta de cheques. La Tarjeta Empresarial le permite al usuario contar con beneficios adicionales como:

- Capacitación, permitiéndoles así, elevar su nivel de gestión empresarial.
- Asistencia técnica, a efecto de mejorar sus procesos productivos y elevar la calidad de sus productos.
- Servicios de apoyo contable, jurídicos y administrativos, proporcionados por despachos especializados en la atención a la micro y pequeña empresa.
- Información, para que los empresarios sepan como mejorar la marcha de su negocio.

a.2. PROGRAMA DE MODERNIZACION

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

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

En materia de adquisición de maquinaria y equipo se deberán observar los siguientes lineamientos:

- En los contratos cuyo monto fluctúa entre los 3 y 7 millones de dólares, la adjudicación deberá efectuarse sobre las bases de comparar cuando menos tres cotizaciones, incluyendo al menos dos cotizaciones, de proveedores extranjeros de países distintos.
- En los contratos cuyo monto exceda de los 7 millones de dólares, la adjudicación deberá efectuarse conforme a los procedimientos de licitación pública internacional que Nacional Financiera ha acordado con organismos financieros internacionales.
- La fechas de adquisición de los bienes a financiar no deberán de ser anteriores en más de 120 días a la fecha de presentación de la solicitud de respaldo financiero.

Los esquemas de respaldo financiero se referirán a:

- Operaciones de descuento financiero sobre créditos otorgados a empresas por el sistema de intermediación financiera.
- Operaciones de descuento financiero sobre créditos otorgados por las instituciones de crédito a inversionistas mexicanos para efectuar aportaciones de capital en empresas industriales que destinen tales recursos al financiamiento de su proceso de modernización.(8)

Características del financiamiento:

Podrán ser en moneda nacional o extranjera, y hasta por el monto que requiera el proyecto de acuerdo con el porcentaje de participación establecido, el cual no podrá exceder de 15 millones de dólares o su equivalente en moneda nacional y el importe máximo de respaldo para capital de trabajo no será superior a 2.5 millones de dólares o su equivalente en moneda nacional.

El plazo de amortización se determinará de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, para las inversiones de activos fijos el máximo será de 13 años y para las inversiones de capital de trabajo será de 7 años, pudiendo incluir en ambos casos un período de gracia hasta de 3 años. En el caso de financiamiento para propósitos de participación accionaria el plazo fluctuará entre los 3 y los 10 años, con un período de gracia de 5 años.

Las amortizaciones, de operaciones en moneda nacional, serán en pagos mensuales o trimestrales del principal, dependiendo del flujo de efectivo de la empresa, y los intereses serán mensuales. Para operaciones en moneda extranjera, los pagos del principal e intereses podrán ser mensuales, trimestrales o semestrales, dependiendo de las fuentes del fondeo de Nacional Financiera.

Las tasas de interés y el margen de intermediación serán las que estén en vigor. Los intereses se calcularán sobre saldos insolutos del principal en meses calendario /360 días.

Se aplicará una comisión a los saldos no dispuestos, conforme a calendario convenido del 1% anual.(8)

a.3. PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLOGICO

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

Son sujetos de apoyo de este programa todas aquellas empresas, institutos o firmas de ingeniería nacionales sin distinción de tamaño o actividad industrial.(8)

a.4. PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

Tiene por objetivo promover y respaldar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación mas eficiente de la planta productiva a un mejor equilibrio regional de la actividad económica. Además de impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos, puertos y zonas industriales prioritarias.

Son sujetos de apoyo los gobiernos de los estados y municipios, así como las personas físicas y las empresas constituidas bajo la legislación mexicana.

Las fechas de adquisición de los bienes a financiar no deberán ser anteriores en más de 120 días a la fecha de presentación de la solicitud de descuento.

El financiamiento se otorgará en moneda nacional o extranjera hasta por un monto de 15 millones de dólares o su equivalente en moneda nacional, el que se amortizará en un plazo máximo de 13 años, con un período de gracia de 3 años. En el caso de financiamiento para propósitos de aportación accionaria el plazo fluctuará entre los 3 y los 10 años con un período de gracia de 5.

Las tasas de interés serán las mismas que las establecidas para el programa de modernización al igual que la comisión de compromiso. (8)

a.5. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE

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

Son sujetos de apoyo las empresas industriales, comerciales, de servicios, los inversionistas mexicanos, los gobiernos de los estados y municipios y las personas físicas que efectúen inversiones para estos fines.

En los contratos cuyo monto fluctúa entre los 3 y 7 millones de dólares, la adjudicación deberá efectuarse sobre la base de comparar cuando menos tres cotizaciones de proveedores extranjeros de distinto país. En los contratos cuyo monto excede los 7 millones de dólares, la adjudicación deberá efectuarse conforme a los procedimientos de licitación pública internacional que NAFIN a acordado con los organismos financieros internacionales.

Los recursos obtenidos a través de este programa podrán ser destinados a las siguientes inversiones:

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

Se podrá otorgar en moneda nacional o extranjera y hasta por el monto de 15 millones de dólares, con los mismos plazos y formas de amortización, las tasas de intereses y el porcentaje de comisión de compromiso que para los programas anteriores. (8)

a.6. PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORIAS.

Tiene por objetivo promover y respaldar la elaboración de estudios y la contratación de asesoría que fortalezcan técnicamente las decisiones y la ejecución de proyectos de inversión comerciales y de servicios que incrementen la capacidad de gestión empresarial.

Son sujetos de apoyo los gobiernos estatales y municipales, así como las personas físicas y las empresas constituidas conforme a la legislación mexicana.

Se otorgarán en moneda nacional o extranjera, hasta un monto del 80% del costo del estudio o asesoría.

Nacional Financiera, en su condición de instrumento ejecutor de la política económica del Gobierno Federal, tiene asignada la misión de ser la banca de desarrollo.

La banca de desarrollo canalizará financiamiento, por conducto de los intermediarios financieros, (uniones de crédito, bancos, entidades de fomento, arrendadoras financieras y empresas de factoraje) en condiciones favorables. A continuación se explica en que consiste cada una de las antes mencionadas.

b. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PRIVADO

b.1. ARRENDADORAS FINANCIERAS.

ARRENDAMIENTO FINANCIERO. Convenio por medio del cual una persona física o moral, denominada arrendador, está obligada a adquirir determinados bienes tangibles, y otorgar su uso y goce temporal a otra persona denominada arrendatario, en un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación, que se liquidará en pagos parciales (rentas), debiendo ser ésta equivalente o mayor al valor del bien.

El plazo será igual o superior al mínimo, para deducir la inversión, en los términos de las leyes fiscales, y cuando dicho plazo sea menor, se permitirá cualquiera de las siguientes opciones:

- a) Que se transfiera la propiedad de los bienes objeto del contrato, mediante el pago de una cantidad determinada, la cual será inferior al valor de mercado.
- b) Que se prorrogue el contrato a un plazo determinado, durante el cual los pagos serán inferiores a los que se fijaron en el plazo inicial.
- c) A participar con la arrendadora financiera en el precio de la venta de los bienes a un tercero, en la proporción que se convenga.

El arrendamiento financiero es un instrumento de financiamiento, en el cual el objeto de la operación no sólo es obtener el uso y goce temporal del bien, sino más bien la propiedad, donde se diferencia entre el capital y los intereses.

Se tiene la ventaja de que los intereses serán deducibles fiscalmente en la parte que resulte de aplicar los artículos 7A-7b de la ley del impuesto sobre la renta.

El impuesto al Valor Agregado de la operación con respecto al bien se liquidará sobre el monto original de la inversión, que se determinó de acuerdo al artículo 48 ISR, el cual se pagará al momento de la firma del contrato, con respecto al I.V.A. de los intereses, se liquidará en cada pago parcial durante el plazo del contrato.

Normalmente las arrendadoras financieras cobran una comisión de apertura que va del .5 al 2% aproximadamente; asimismo se tiene, como práctica el cobrar rentas de depósito, que normalmente es de una.

La opción de compra va del 1 al 5% y se paga al momento de facturarse el bien término del contrato. Los pagos periódicos o rentas normalmente están sujetas a la variación de la tasa líder del mercado de dinero, CPP; CETES o Aceptaciones. (8)

Las arrendadoras financieras podrán practicar como operación análoga el arrendamiento puro, de conformidad con las siguientes bases:

ARRENDAMIENTO PURO. Se define el arrendamiento puro como el acuerdo entre dos partes, arrendador y arrendatario, mediante el cual el arrendador otorga el uso o goce temporal de un bien por un plazo inicial forzoso al arrendatario, el cual está obligado a pagar periódicamente por ese uso o goce, un precio acordado denominado renta.

- Son susceptibles de arrendamiento todos los bienes que pueden usarse sin consumirse, excepto aquellos que la ley prohíbe arrendar y los derechos estrictamente personales.
- El arrendatario podrá seleccionar al proveedor, fabricante o constructor y autorizar los términos, condiciones y especificaciones que contenga el pedido u orden de compra, identificando y describiendo los bienes que adquieran.

Es obligación del arrendatario cubrir todos los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, reparaciones, etc., es decir, todos los que sean necesarios para garantizar el funcionamiento y conservación de los bienes objeto del arrendamiento, al grado que permita el uso normal que les corresponda.

- El importe de las rentas será determinado, tomando en consideración el valor estimado del mercado de los bienes al final del plazo inicial forzoso, así como la carga financiera que se pacto.
- Se estipulará un plazo inicial forzoso para ambas partes, el cual podrá ser prorrogado de común acuerdo, fijando un nuevo importe a las rentas.

Al final del plazo pactado, el arrendatario devolverá los bienes a la arrendadora en las mismas condiciones en que los recibió, con excepción del deterioro causado por el uso normal de acuerdo con su naturaleza.

La arrendadora, al recibir la devolución de los bienes objeto del arrendamiento, procederá a su venta a un tercero, o aún al propio arrendatario, exclusivamente en el valor comercial de los mismos.

En este tipo de arrendamiento las rentas son efectivamente un gasto, por lo que serán deducibles dependiendo la naturaleza del bien arrendado. (8)

b.2. EMPRESAS DE FACTORAJE

FACTORAJE. Por virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente en adquirir derechos de crédito que éste tenga a su favor por un precio determinado en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha y la forma en que se pacto, siendo posible pagar en cualquiera de las modalidades siguientes:

- 1.- Que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero (factoraje puro).
- 2.- Que el cliente quede obligado solidariamente con el deudor a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero (factoraje con recurso).

Tipos de Factoraje.

Factoraje de cuentas por cobrar. Se refiere a la cesión de derechos de crédito que el cliente tiene en su haber derivadas de su operación habitual. Este tipo de factoraje podrá ser puro (sin responsabilidad) y podrá ser con cobranza directa (realizada por factor) o delegada (realizada por el cliente). Cuando la cobranza vaya a ser directa la cesión de derechos de créditos deberá ser notificada al deudor en cualquiera de las formas siguientes:

- Entrega del documento comprobatorio de la cesión de derechos de crédito y acuse de recibo del deudor mediante contraseña, contrarecibo o cualquier otro signo inequívoco de recepción.
- Comunicación por correo certificado con acuse de recibo, télex, telefax contraseñado o cualquier otro medio donde se tenga evidencia de su recepción.
- Notificación realizada por fedatario público.

El pago que realicen los deudores al acreedor original o al último titular después de recibir la notificación de la cesión de derechos no los libera de responsabilidad ante la empresa de factoraje.

Gracias a la moderna legislación con que contamos en el campo del factoraje financiero adecuadamente se puede ceder derechos de cobro mediante facturas, contrarecibos, letras de cambio, pagarés, contratos mercantiles, etc. Siempre y cuando no estén vencidos y que estos sean el resultado de la proveeduría de bienes y servicios.

Factoraje a proveedores. El factoraje a proveedores se ofrece a empresas de gran arraigo y solvencia con el objeto de apoyar a sus proveedores al adquirir la empresa de factoraje los pagarés emitidos por el cliente antes del plazo contratado para su pago.

La operación se realiza por el 100% del valor del pagaré descontando el cargo financiero, de esta forma el proveedor recibe su pago de contado y el cliente no altera sus políticas de crédito.

Beneficios cliente:

- Permite continuar obteniendo crédito de sus proveedores en épocas de baja liquidez.
- Facilita la negociación y aplicación de plazos ante los proveedores.
- Ayuda a proteger los costos de sus productos al obtener oportunamente los insumos necesarios.
- Permite una mejor planeación de su tesorería, programando en forma más fácil el pago de sus insumos.

Beneficios proveedor:

- Continúa vendiendo a crédito y cobra de contado.
- Mejor planeación en el flujo de caja.
- Cuenta con liquidez para la operación normal del negocio.

Factoraje Internacional. Se refiere al financiamiento de cuentas por cobrar proveniente de ventas de exportación.

Sujetos del factoraje:

- Exportador o cedente. Es la parte que factura los bienes suministrados o la prestación de servicios a un deudor en el extranjero.

- Importador o deudor. Es la parte obligada a pagar la factura emitida por el exportador y denominada en divisas.

Contratación:

- Llevar una solicitud de línea de factoraje a factor, anexando una relación de los clientes a ceder.
- Reunir los poderes para actos de dominio de la persona que vaya a obligar al cliente, ya que es una operación de compraventa de derechos.
- Firma de contrato normativo que regula las relaciones del cliente con factor.
- Firma de contratos de cesión por cada operación que es donde se ceden los derechos de cobro del cliente.

Costo de factoraje. El costo financiero de la operación de factoraje debe incluir tres elementos a saber:

- Los honorarios por apertura de línea.
- El valor de descuento.
- A comisión por custodia, administración y cobranza.

Por el pago de honorarios de apertura, el cedente recibe del factor la garantía de que al momento que lo solicite habrá a su disposición fondos suficientes para cubrir sus necesidades de efectivo, los que bien manejados pueden convertir ese gasto en una inversión.

El valor del descuento estará en relación directa al costo del dinero en el mercado financiero mexicano.

La comisión por custodia, administración y cobranza oscila entre un límite mínimo y un máximo, la diferencia entre ambos límites se encuentra condicionada al importe de las ventas, el número de facturas, la concentración y la rotación de la cartera, la calidad del producto, la distribución geográfica de los contadores, etc.

La forma de cobro de los costos, depende de cada empresa de factoraje existiendo algunos que los cobran tal como se señala, otros que sólo cobran alguno de ellos, y otros más se engloban en uno solo. (8)

b.3. UNIONES DE CREDITO

Organizaciones auxiliares de crédito, especie de cooperativa, en la cual todos los socios aportan dinero, comprando acciones de esta sociedad que no tiene mas fin que el de apoyar a sus propios socios para lograr que cumplan sus objetivos particulares, así como lograr el acceso a los recursos de fomento. Debe contar con 25 socios como mínimo. (8)

b.4. BANCA COMERCIAL

Requisitos para ser sujetos de crédito:

- Debe de tratarse de una persona física o moral con capacidad jurídica para contratarse y obligarse, solvente moral y económicamente, con establecimiento en plaza y con cierto arraigo en su actividad, así como que sus productos o servicios tengan demanda constante en el mercado, pero sobre todo que tengan capacidad de pago suficiente para garantizar el pago de los costos y gastos de operación más los intereses generados por el financiamiento.
- Debe proporcionar información financiera preferentemente dictaminada y con una antigüedad no mayor a tres meses, así como los datos de los bienes que servirán para garantizar el crédito, como son datos de inscripción en el registro público de la propiedad de los inmuebles que posean. En el caso de créditos a largo plazo la información financiera deberá ser proyectada por el período que durará el mismo.

En caso de ser el aval una persona distinta a quien solicita el crédito también se deberá proporcionar dicha información de la misma.

Tipos de crédito bancario:

Préstamos quirografarios. Consiste en préstamo amparados mediante la firma de un pagaré en el que quien firma se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida con los intereses correspondientes, es destinado a necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.

Préstamos prendarios. Consiste en proporcionar recursos, equivalentes a un porcentaje del valor comercial del bien que ampare el crédito; se destina a comprar materias primas o vender productos terminados.

Créditos de habilitación o avío. Crédito destinado a la adquisición de capital de trabajo, con lo que se apoya el ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura, por lo que este crédito no se aplica a actividades comerciales.

Apertura de créditos en cuenta corriente. Línea de crédito revolvente con una vigencia y monto autorizado que puede concederse con garantía prendaria o hipotecaria destinada a adquirir o transformar inventarios, financiar clientes a crédito y para pagar obligaciones a corto plazo.

Créditos refaccionarios. Destinado a la compra de maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcciones, ampliaciones y modificación de equipos industriales.

Créditos hipotecarios industriales. Crédito a mediano o largo plazo que se concede a industriales, agricultores o ganaderos, destinado a satisfacer cualquier necesidad empresarial incluso la consolidación de pasivos.

Remesas en camino. Consiste en disponer inmediatamente de los fondos depositados en giros postales o telegráficos y cheques a una cuenta mediante la aceptación en firme por parte del banco, a cargo de instituciones ubicadas en plazas distintas del país. (8)

4.- METODOLOGIA

A.- UNIVERSO ECONOMICO

En el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa, representan el 98% del total de las empresas del país y el 2% restante pertenece a las grandes empresas.

De lo cual se desprende que el 97% es de microempresas, el 0.3% pertenece a la pequeña empresa y el 0.7% a las medianas.

Concentrándose la principal actividad del sector calzado en estados como Guanajuato, Jalisco, Estado de México y en el Distrito Federal.

B.- POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

Este trabajo esta enfocado a las micro y pequeñas empresas del sector calzado en el Distrito Federal y zonas aledañas del Estado de México.

NIVELES DE PRODUCCION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

NIVEL DE PRODUCCION	TIPO DE PRODUCCION	PRODUCCION DIARIA (PARES)	PERSONAL	% DE ESTABLECIMIENTOS
Artesanal	Manual	10 a 80	5 a 15	50
Medianamente mecanizadas	Uso de maquinas de coser, pegar y troqueladoras para corte	100 a 400	20 a 50	35
Altamente mecanizadas	Tecnología que permite producir en serie y uniformidad en la calidad	400 o más	500 o más	15

(5)

C.- DISTRIBUCION GEOGRAFICA (1990)

ESTADO	%
GUANAJUATO	44.8
JALISCO	27.8
MEXICO Y RESTO DEL PAIS	27.4

(5)

D.- MARCO GEOGRAFICO DE LA MUESTRA

El área de cobertura de la muestra fue el Distrito Federal, recibando la información de las siguientes colonias: Morelos, Granjas México, Centro, 20 de Noviembre, Valle Gómez, Ciudad de los Deportes, San Juan de Aragón, col. Estrella, San Miguel Chapultepec, San Mateo Atenco, Edo. Mex.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO

1. 50 aniversario cámaras de la industria del calzado. México, D.F., marzo de 1992. CICEJ, CANACAL, CIJEJ.
2. Industria del Calzado. Estudio elaborado para el gobierno de México por The Boston Consulting Group LTD., y El Grupo Consultor Ejecutivo. México 1988. BANCOMEXT-SECOFI
3. Seminario de Investigación Administrativa. Microindustria: Organización y Financiamientos. México, D.F. UNAM FCA 1990. José Guadalupe Romero Granados. Juan Flores Velazquez
4. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994. México, D.F. 1991. SECOFI
5. Seminario de Investigación Contable. La Micro, Pequeña y Mediana Industria de México ante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canada. México, D.F. UNAM FCA 1991. Joel Moreno Linares.
6. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria.
7. Folletos y Bocetos Informativos de CANACINTRA. Ventanilla Unica de Gestión. CANACINTRA, México, D.F. 1993
8. Fuentes de Financiamiento, Manual de Consulta. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas-Grupo Guadalajara- NAFIN. México, D.F. 1992

II.- DISEÑO Y RECOPIACION DE LA INFORMACION

1.- DETERMINACION DE LA MUESTRA

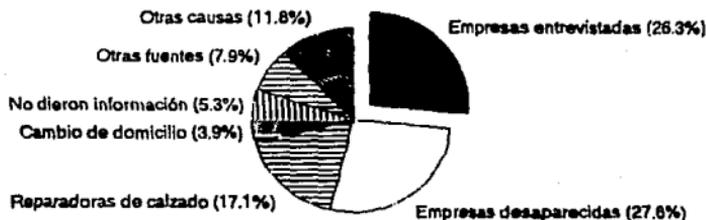
Esta muestra esta enfocada al sector calzado en México y se utilizo en primer instancia el Directorio de la Industria del Calzado de socios afiliados a la Cámara Nacional de la Industria del Calzado.

2.- DETERMINACION DEL INSTRUMENTO

Se realizo a través del cuestionario elaborado en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Contaduría de la UNAM, con la finalidad de realizar entrevistas directas con los productores de calzado.

ALCANCE DE LA MUESTRA REALIZADA EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Empresas entrevistadas	20
Empresas desaparecidas	21
Reparadoras de calzado	13
Cambio de domicilio	3
No dieron información	4
Otras fuentes	6
Otras causas	9
Total	76



Se tomo como base para la realización del presente trabajo el directorio de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, observandose que dicho directorio no se encuentra actualizado, lo que ocasiona información incorrecta.

Es además un problema para la propia Cámara, pues significa un gasto importante para ella el enviar información a domicilios que ya no existen.

Consideran además reparadoras de calzado, las que por evitar problemas con los gestores de la Cámara pagan sus cuotas, a pesar que deberían pagarlas a la Cámara de Comercio.

Todo lo anterior demuestra que los productores del sector calzado prefieren mantenerse en el anonimato, pues viven con la idea de que las Cámaras no representan ningún beneficio a pesar de todo lo que están realizando estas últimas para corregir el concepto que se tiene de ellas.

III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Calzados Finos de Calidad, S.A DE C.V.

Representante: Félix Radilla López

Nivel de escolaridad: Profesional Contador Público

No. de trabajadores actuales: 10

Monto anual de ventas en 1992: NS\$45,000.00

Giro: Compra venta, representación y fabricación de toda clase de productos de piel, cuero y similares.

Registrado en la S.H.C.P.: si

Productos que elabora: Zapatilla y zapato industrial para hombre.

Ubicación: Calle José Morán No. 167, Col. San Miguel Chapultepec

Teléfono: 5 15 97 21

2.- DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera le hace falta fomentar más éste negocio (tiene otros dos), le hacen falta programas y controles de producción, así como ampliar su mercado y reducir costos para ser competitivo, carece de controles administrativos (inventarios, personal, financieros, etc.).

3.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

El responsable directo del área de ventas es el dueño quien se ocupa del control total de las operaciones de la empresa, además de tener otras dos empresas que a la fecha le resultan mas redituables, lo cual seguramente esta provocando que no le dedique la atención debida a la empresa de calzado, además de no dar énfasis en la apertura de nuevos mercados para la colocación de sus productos. No conoce el comportamiento de sus costos oportunamente (falta de control) lo que puede ocasionar que este determinando precios de venta incorrectos que lo colocan fuera de mercado y lo hagan perder.

La empresa no es competitiva ya que su área de ventas es muy reducida por falta de difusión en sus productos, no se ha preocupado en diseñar nuevos modelos, lo que provoca se reduzca más su área de influencia. No conoce las características del consumidor de sus productos lo que igualmente lo deja fuera de mercado.

Al localizarse su establecimiento de ventas rodeado de varios establecimientos del mismo giro (Tacubaya), los cuales ofrecen modelos variados, nos indica que debe tener conocimiento de los productos contra los que compite y al continuar él produciendo algunos productos fuera de moda nos muestra la falta de visión del empresario de lo que tiene su negocio.

A pesar de contar con agentes de ventas estas han disminuido considerablemente en los últimos meses, lo cual indica que éstas personas no son las idóneas para desempeñar tal actividad, no atienden todos los canales de distribución o están dándole prioridad a la difusión de los otros productos del dueño. Al no utilizar ningún tipo de publicidad le resta mercado a sus productos, conformándose con la venta directa al menudeo, lo cual resulta a ser clientes ocasionales.

Recursos humanos.

Aquí también se observa la falta de interés en la empresa, pues a pesar de tener niveles bajos de producción se continua con la

misma plantilla de trabajadores y supervisores, quienes no tienen la iniciativa suficiente para trabajar por sí solos es decir, los supervisores no están ejerciendo su función. No es razonable mantener a gente improductiva que por los vicios que tienen difícilmente responderán cuando se requiera su apoyo.

No tiene definidas las funciones de cada trabajador, a pesar de que los contrata para desempeñar determinada función los involucra en las otras empresas, lo cual ocasiona descontento en los trabajadores no desempeñando correctamente ninguna de las actividades que les asignan.

Finanzas

Al no elaborar estados financieros en forma oportuna no están obteniendo ningún control sobre los resultados, por lo que se tiene un completo desconocimiento de la empresa, no conocen cuales son sus costos ni sus gastos de operación, no se sabe si la empresa esta ganando o perdiendo o si la empresa esta siendo subsidiada por las otras. Lo que se observo también es que no hay una definición clara de entidades, ya que hay una mezcla entre las empresas.

El dueño solicito un préstamo para la empresa de calzado el cual se destino entre las tres empresas, por lo que no se podrá evaluar los beneficios del préstamo.

No se puede llevar a cabo un análisis más profundo por la falta de información.

Fiscal

Si tomamos como base para el pago de impuestos la información que proporciona la contabilidad, el no llevarla o llevarla fuera de tiempo conduce a la empresa a realizar pagos extemporaneos y quizás por cantidades mayores o menores a las que debieran ser, lo que influye de una u otra forma en la situación financiera de la empresa; además impide planear o tener algun control sobre la situación fiscal, la cual por su importante repercusión en los costos debiera ser considerada.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- La ubicación del negocio en una zona reconocida como centro de concentración del calzado.

- Cuenta con la infraestructura necesaria para la producción del calzado.

Debilidades:

- Desconocimiento real de la operación del negocio por la falta de control de costos, así como carencia de sistemas de información que le permitan la acertada toma de decisiones, y conocer la rentabilidad de la empresa.
- La falta de separación de la administración de las empresas que maneja, puede ser que alguna subsidie a otra.
- La falta de nuevos modelos, trabaja productos fuera de moda.

5. PLAN DE ACCION

Es necesario realice un estudio a fondo que le permita conocer la rentabilidad de cada empresa, para definir las prioridades de cada una, apoyándose en profesionistas en los que pueda delegar la operación de las empresas, implantando sistemas de información financiera y controles administrativos que le permitan conocer con oportunidad los resultados de cada empresa.

1.- IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Calzado M. Tapia

Representante: Máximo Tapia

Nivel de escolaridad: Segundo de primaria

No. de trabajadores actuales: Uno y la familia

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 31.200.00

Giro: Fabricación de zapato de descanso para dama.

Registrado en la S.H.C.P.: sí

Productos que elabora: Zapato de piso para dama.

Ubicación: Rotograbados No. 219, Col. 20 de Noviembre

Teléfono: 7 89 72 36

2. DIAGNÓSTICO DEL EMPRESARIO

No piensa dedicarse más al negocio por no haber continuidad en la tradición familiar, solo produce los pocos pedidos que le solicitan clientes a los que les ha vendido desde años atrás.

Antes fue un negocio redituable, que le permitió adquirir ciertos bienes que actualmente son su fuente de ingresos. En su opinión: Las cámaras, la S.H.C.P., los inspectores, la delegación, etc., frenan el desarrollo de los pequeños talleres.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Por ser el único encargado en la realización de las ventas su área de influencia al igual que sus canales de distribución son muy reducidos, además de contar con un solo producto destinado a un núcleo de la población el cual le resta mercado.

Producción

Tiene una producción inconstante a tal grado que podríamos definirla como esporádica, por tener otras fuentes de ingresos y ya no tener dependientes económicos, cada vez presta menos atención a su taller, el cual es actualmente para él un pasatiempo.

El no variar el tipo de producto que elabora lo fue rezagando en relación con la competencia. Por todo lo antes expuesto su negocio no tiene futuro, pues no existe alguna definición de metas y objetivos a alcanzar. Su proceso de producción es netamente artesanal y familiar, únicamente trabaja con un nieto y su esposa quienes realizan varias etapas del proceso productivo, no existe una división de funciones.

Finanzas

Financieramente no cuenta con el capital de trabajo necesario para reactivar su taller, pues ya no piensa invertir más en él.

Sus activos son casi nulos por elaborar sus productos manualmente. Siempre ha valuado la rentabilidad de su negocio de manera empírica en función al dinero que le redituaba, el cual no lo invirtió en el taller, lo cual ocasiono se volviera obsoleto.

No existe información para realizar un análisis financiero profundo.

Fiscal

Actualmente presenta sus declaraciones, aunque sin pago por el poco volumen de ventas, para evitar tener problemas con la S.H.C.P., si definitivamente no piensa reactivar el taller es conveniente cancele su registro en dicha secretaría al igual que todos los registros en cámaras o asociaciones en las que se encuentre inscrito, con la finalidad de dejar de realizar pagos a contadores o asociaciones sin ningún fin.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Calzado elaborado a base de pieles finas.

Debilidades:

- Infraestructura artesanal con procesos obsoletos por la falta de inversión de sus ganancias en el negocio.
- Reducida área de ventas, nunca atendida, así como modelos fuera de mercado.
- Desconocimiento del costo de sus productos y por lo mismo de sus utilidades.
- Es una empresa sin valor comercial.

5.- PLAN DE ACCION

No le vemos continuidad al negocio, debido a que no cuenta con recursos de ningún tipo para reactivar al negocio, ni tampoco existe algún móvil que lo haga asociarse a otros zapateros para continuar su negocio.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Arturo Castillo Pacheco

Representante: Arturo Castillo P.

Nivel de escolaridad: 39 semestre, Contador Público

No. de trabajadores actuales: 16

Monto anual de ventas en 1992: de 300 a 400 mil N\$

Giro: Elaboración de calzado dama y niños productos que elabora: zapatilla dama y zapatos niños

Registrado en la S.H.C.P.: Sí

Ubicación: Brasil 109-D, Interior 241, Col. Centro

Teléfono: 5 29 09 57

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

En su opinión el negocio es bastante prospero a tal grado que tiene contemplado unirse con otros empresarios productores de calzado y fabricantes de hormas para formar una empresa con mayor capacidad de producción. El principal problema que tiene es el incumplimiento de sus trabajadores, el cual le impide aceptar pedidos mayores o intentar penetrar a nuevos mercados o ampliar el número de clientes; le falta maquinaria para depender menos de la mano de obra, desafortunadamente le han negado solicitudes de crédito en NAFIN, con lo que pretendía adquirir equipo.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

A pesar de conocer la demanda que tienen sus productos no ha concretado en cambios en sus procesos productivos y en la contratación de personal calificado que le permitan aumentar sus volúmenes de producción, no busca nuevos canales de distribución por no cubrir la demanda que le generarían

Recursos Humanos

Se queja del incumplimiento por parte de sus trabajadores, tiene una elevada rotación de personal lo que le ocasiona bajos niveles de producción, este problema puede tener origen en una mala política de pagos al personal, pues ocupa personal poco calificado, para pagar salarios bajos que le disminuyan sus costos; sin darse cuenta que los resultados son contraproducentes.

Producción

Sus procesos son básicamente manuales, teniendo además un solo turno de trabajo y dividiendo de tal manera las funciones de cada trabajador que ninguno conoce de otro proceso que no sea aquel para el cual fue contratado, lo que ocasiona entorpecimiento en los procesos al faltar alguna persona.

A pesar de poder contar con las bases necesarias para tener una planeación no lo concreta por escrito, lo cual le impide tener un control sobre el comportamiento de lo producido en relación a sus pedidos.

Finanzas

No conoce sus costos reales y por lo mismo sus márgenes pueden ser insuficientes además de desconocer la rentabilidad real de la empresa.

No se puede profundizar más por la falta de información, la cual se elabora por un contador externo para efectos fiscales.

Fiscal

No enfrenta problemas en este renglón pues aunque fuera de tiempo realiza los pagos de sus contribuciones, los cuales pueden no ser adecuados por estar basados en información poco confiable, ya que no cuenta con un sistema de información contable.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Productos de calidad que han logrado la penetración a un mercado exigente.
- Variedad de productos.
- Canales de distribución mas diversificados.

debilidades:

- Bajos niveles de producción por apoyarse básicamente en elementos humanos poco calificados.
- No explota al máximo su capacidad instalada.
- Desconocimiento de sus costos de operación así como de controles de la producción que le permitan medir la rentabilidad de la empresa.
- Política de salarios bajos, que le ocasionan alta rotación de personal.

5.- PLAN DE ACCIÓN

Se le recomienda capacitar, quizás a través del Instituto Nacional de la Industria del Calzado, al personal que ha demostrado permanencia en la empresa, así como modificar su política de salarios que le permita mantener a su personal evitando aumentos en sus costos de fabricación, una vez cumplido lo anterior es conveniente explote al máximo su capacidad instalada que le permita aumentar sus volúmenes de producción y poder cubrir mayores mercados, realizando un estudio a fondo de sus costos que le permitan conocer sus márgenes de utilidad.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Sin nombre

Representante: Aquilino Zepeda Real

Nivel de escolaridad: Primer año preparatoria

No. de trabajadores actuales: Ninguno, solo él y su esposa

Monto anual de ventas en 1992: de abril a dic. N\$5,000.00

Giro: Fabricación de zapatos niños

Registrado en la S.H.C.P.: No

Productos que elabora: Rota de niña y zapatos niño

Ubicación: Aldama No. 102. San Mateo Atenco. Edo. México
(puesto no fijo)

Teléfono: No tiene

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera como principal problema enfrentarse a un mercado muy competido el que en los últimos años ha disminuido en general sus ventas por la venta de productos traídos de otros lugares con muy baja calidad sin que la gente se de cuenta que no son hechos en San Mateo Atenco.

El negocio puede ser prospero si se vendiera como antes y si los trabajadores pidieran pagos más acordes a la realidad del productor. Considera que le hace falta más difusión a San Mateo Atenco para que los productores como él lo sean con continuidad y no solo se dediquen al oficio cuando les quitan el trabajo de las fábricas o empresas en las que se contratan.

Actualmente muchos productores se encuentran endeudados, lo que impide el crecimiento de su negocio, pues en vez de invertir en el negocio mismo, las ganancias se destinan a pagar deudas.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

No realiza una función real de ventas, vende improvisadamente en un tianguis a clientes ocasionales, por lo que podemos decir que sus área de ventas es reducida, no busca nuevos mercados a pesar de saber que se encuentra en una zona muy competida, no realiza ninguna planeación de ventas, lo que le impide tener una visión real de negocio proyectada a futuro, además que las ventas las realiza únicamente él sin realizar ninguna cuantificación.

Además de no dedicarse en forma consistente a la actividad, la considera una fuente secundaria de ingresos cuando deja de trabajar en las fábricas de la localidad, lo cual le impide tener un arraigo a su negocio.

A pesar de que sus productos tienen ventajas en relación con sus competidores, por ser modelos modernos para niños que le agradan al cliente y que son contados los productores que los elaboran.

Para poder competir es necesario que reduzca sus costos de producción para incrementar sus utilidades, es necesario además consiga un distribuidor de sus productos para que no sea él quien realice esta actividad.

Producción

Debido a que su producción es completamente manual y además el realiza todo el proceso de elaboración del calzado, es mucho el tiempo que le invierte, lo que ocasiona bajos niveles de producción y altos costos de su producto.

Es necesario se dedique exclusivamente a producir contratando trabajadores, con la finalidad de obtener mayores ganancias que en corto plazo le permitan adquirir el equipo básico para agilizar el proceso productivo.

Recursos Humanos

A pesar de no contar con ningún trabajador por resultarle bastante costoso por los sueldos que pretenden, debe evaluar los beneficios que le traería el contar con ellos.

Finanzas

Requiere de inversiones de capital, las cuales puede conseguir asociandose con otros productores o apoyandose en los créditos que ofrece la banca de desarrollo.

Una vez que los consiga tendrá que apoyarse en profesionistas que le diseñen un sistema de información que les permita evaluar con prontitud el desempeño de la empresa, realizando un estudio sobre sus costos de producción, la rentabilidad de sus productos, el retorno de la inversión, así como la planeación de sus flujos para evitar hacer uso de los fondos destinados al pago del crédito o del capital o utilidades de los accionistas.

No se puede elaborar el análisis por no contar con la información.

Fiscal

Trabaja en forma clandestina, pues su reducido margen de utilidad no le permitiría afrontar el gasto del pago de un contador, pues seguramente no tendría impuesto a cargo, pero aún así tendría que pagar el servicio del contador.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Modelos de calzado moderno para niño.
- Productos de calidad y ha buen precio.

Debilidades:

- Limitada área de influencia, así como falta de dedicación a vender.
- Producción artesanal inconstante.
- No reinvierte sus utilidades al negocio.
- Desconocimiento de sus costos, lo que le esta ocasionando seguramente márgenes reducidos de utilidad.
- Poca rotación de la inversión, por lo que se tarda en vender.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario busque nuevos mercados para su producto, apoyándose en otra persona para que él se dedique exclusivamente a la producción, implantando además sistemas de información contable que le permitan evaluar el comportamiento de su negociación.

Una vez reactivado el negocio o que muestre síntomas de continuidad es indispensable recurrir al financiamiento que le permita desarrollar la empresa a mayor escala, cuidando no destinar dicho préstamo para pagar sus deudas actuales.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: No tiene

Representante: Bernardo Pérez

Nivel de escolaridad: 3º año de primaria

No. de trabajadores actuales: 1 (su hijo)

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 48.000,00 en promedio

Giro: Compra venta, fabricación y distribución de calzado

Registrado en la S.H.C.P.: Sí

Productos que elabora: Zapato para caballero

Ubicación: Mercado de San Mateo Atenco

Teléfono: No tienen

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Actualmente se vende menos que antes, aunque sus zapatos tengan la misma calidad de siempre, su área de ventas se ha vuelto más reducida por la manera en que ha crecido la competencia, y más la que ha llegado de otros estados como León y Guadalajara.

Quizás un problema lo sea el haber puesto locales fijos, pues esto propicia la llegada de productos de otros lugares. Antes se producía y se vendía en la misma casa-taller lo cual representaba ventajas para los productores locales ahora no, ya que los comerciantes de otros estados ocupan los puestos fijos como bodegas con sus productos en San Mateo Atenco.

Si las ventas no aumentan tendrán que dedicarse a otra cosa, pues ahora, además tienen que enfrentar el pago de contribuciones y del local que ocupan lo que antes no hacían.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Por ser un taller netamente familiar las ventas las realiza un miembro de la familia sin la experiencia debida para ello, manejan productos tradicionales, de poca rotación por lo competitivo del mercado y por sus precios más altos en relación con la competencia.

No han buscado nuevos mercados fuera de la zona, lo que limita sus ventas a las realizadas únicamente en el puesto fijo que tienen en el mercado de San Mateo Atenco.

No realizan ninguna publicidad; además de no elaborar planes de ventas ni cuantificar las actuales.

Producción

Tienen una producción manual muy baja, producen únicamente lo que venden lo cual, seguramente aumenta sus costos de producción al incluir el pago del local.

Carecen de controles de calidad en sus procesos de producción lo que implica dedicarle mayor tiempo a la actividad.

Recursos Humanos

Por ser una empresa familiar no existe una separación entre la relación familia trabajo, además que no existe las remuneraciones entre ellos.

Fiscal

Esta registrado como persona física y no ha enfrentado ningún problema de carácter fiscal. Sin embargo seria conveniente que para este tipo de productores que venden directamente en tianguis la S.H.C.P. diera mayores facilidades para el cálculo de sus impuestos evitando así tener que pagar los servicios de un contador que en ocasiones resultan gastos significativos comparados con sus reducidos márgenes tanto de operación como de utilidades.

Finanzas.

No cuentan con ningun sistema de información que les permita determinar correctamente sus costos, ademas de que no separan los gastos de la negociación de los de la casa, lo que dificulta aún más tener una idea clara de sus márgenes de utilidad, requieren de inversiones que les permitan adquirir maquinaria para aumentar sus volúmenes de producción y reducir sus costos, buscando mercados fuera de la zona. Para ello deberan apoyarse en profesionistas que les diseñen el proyecto, sus aplicaciones y el retorno de la inversión.

No se puede dar opinión más a fondo por carecer de información

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Calzado de piel de cabra, no muy común entre los competidores del lugar.

Debilidades:

- Area de ventas muy concurrida y reducida, no han buscado otras alternativas de mercado
- Procesos de producción 100% manuales.

- Desconocimiento de costos, así como falta de evaluación de la rotación de productos terminados, no separan los gastos familiares de los del taller.
- Desconocimiento numérico de la operación del negocio, no manejen ningún sistema de información.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario la ampliación de sus canales de distribución a través de mayoristas o minoristas fuera de la zona, ofreciéndoles facilidades de venta, es conveniente busquen aliarse con otros comerciantes de la zona para conseguir mejores precios de las materias primas y aumentar sus volúmenes de producción reduciendo sus costos considerablemente, y con el tiempo tramitar una línea de crédito para capital de trabajo, además de un crédito para adquisición de maquinaria y así evitar los procesos manuales que implican menos control de calidad y mayores costos y gastos.

Es indispensable dejen de operar como familia y definan sus funciones empresariales para que cada quien desarrolle un área funcional de la empresa, implantando sistemas de información que les permitan conocer el desempeño de sus actividades o de las personas que las realicen si es que deciden delegarlas en otras gentes; conociendo sus costos para determinar el precio de venta adecuado.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: No tiene

Representante: Sr. Oton Castillo Espinoza

Nivel de escolaridad: Preparatoria

No. de trabajadores: 3

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 76,800.00 en promedio

Giro: Fabricación zapato para dama de piso

Registrado en la S.H.C.P.: No

Productos que elabora: Zapato para dama

Ubicación: Imprenta No. 205, Col. Morelos

Teléfono: 7 89 47 28 (casa)

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera que uno de los principales problemas radica en el personal que trabaja en los talleres, pues es gente que solo pretende su beneficio personal, no son los trabajadores quienes dependen del patrón, sino es él quien depende de ellos, faltando cuando quieren y nunca se comprometen realmente con su trabajo.

Considera que el oficio del zapatero si tiene futuro, como muchos otros, la cuestión es buscar nuevos mercados en el interior del país, adquirir maquinaria y sobre todo la disposición de los trabajadores. Otro problema que enfrenta en general es el tiempo que tienen que esperar para que los clientes le paguen, se ven obligados a dar plazos de créditos muy largos para conseguir que les compren y es tanta la competencia que tienen que aceptar. El no se dedica al 100% al oficio actualmente, pues ya no tiene dependientes económicos.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Por realizar solo él la función de ventas, se limita el área de influencia, aunque tiene la ventaja de dedicarse a atacar los mercados internos del país, cosa que no han hecho los otros productores, dándole actualmente buenos resultados, además de que sus productos son modelos actuales.

La penetración de productos extranjeros al país constituye su principal desventaja, ya que sus productos son similares a los de ellos en cuanto a sus características, mas no en el precio, ya que los internacionales al ser de menor costo le restan mercado, situación que el puede corregir sacrificando su margen de utilidad que actualmente es de 30%.

Producción

Por ser su producción manual depende en gran medida de sus trabajadores, quienes no le responden como el quisiera, (faltan constantemente y abandonan el trabajo cuando quieren) lo que ocasiona que no cumpla en tiempo con los pedidos que le hacen sus clientes o que produzca menos de lo que puede producir.

Todos los tratos con sus trabajadores son en forma verbal como se acostumbra en el medio, sin embargo no puede registrarlos por trabajar en forma clandestina.

La alta rotación de personal le ocasiona el no poder mejorar sus procesos, ocasionando que no existan controles de calidad.

Recursos Humanos

Debido a la demanda de mano de obra barata que existe en la localidad en que se encuentra y a la falta de rigidez con que los trata, los trabajadores no le cumplen como debieran, no existe la motivación para el trabajo, quizás sería conveniente que todos los procesos los diera a trabajar a maquiladores, con lo cual se evitaría los problemas de limitación en la producción.

Finanzas

Es necesario realizar estudios para determinar la rentabilidad de la negociación, posteriormente se necesita inyectar capital a la actividad para la adquisición de bienes de capital, esto ultimo puede ser con créditos contratados con la banca de desarrollo; para lograr lo anterior será necesario contar con un sistema de información que permita evaluar la situación actual y proyectarla con la finalidad de garantizar la viabilidad del proyecto.

La experiencia actual demuestra que enfrenta problemas de liquidez, los cuales tienen su origen en el hecho de que él tiene que financiar a sus clientes con plazos largos de crédito, situación que igualmente podría manejar a través del factoraje con clientes gestionando al mismo tiempo créditos con proveedores.

Fiscal

Actualmente sus reducidos márgenes de utilidad no le permiten pagar impuestos, podemos decir que el precio de sus productos esta siendo subsidiado en parte por el fisco. Quizas lo anterior podría corregirse si se dieran mayores apoyos a productores en cuanto al pago de los impuestos, reduciendoles las tasas impositivas, sino definitivamente si mientras se logran hacer solvente a la negociación.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Penetración a mercados del interior del país.
- Modelos actuales y variados.

Debilidades:

- Producción netamente manual.
- Trabajar en forma clandestina, lo que le resta ventas.
- Falta de liquidez por plazos de pago demasiado largos.
- Desconocimiento de sus costos de producción que le den estándares o parámetros para fijar o negociar el precio de venta.
- Precios altos en relación con los de la competencia del exterior.
- Dependencia de la mano de obra con baja capacitación y por lo mismo productos sin calidad.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario adquirir maquinaria para no depender de la mano de obra, enviando a cursos de capacitación a sus trabajadores a el INICAL (Instituto Nacional de la Industria del Calzado), para lo que debería ser socio de la cámara de la industria del calzado aprovechando los accesos a nueva tecnología así como a los créditos a través de las uniones de crédito. Otra solución sería apoyarse en la maquila de la mayoría de sus procesos productivos, no teniendo trato directo con el personal, además de evitarse las limitaciones en la producción.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: No tiene

Representante: Zygmunt Szostak

Nivel de escolaridad: Superior

No. de trabajadores: 6

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 600.000.00

Giro: Fabricación, exportación e importación de calzado para ballet.

Registrado en la S.H.C.P.: Si

Productos que elabora: Toda la línea de calzado teatral

Ubicación: Imprenta No. 205 (taller)

Amatlán 109-402 Col. Condesa (Dom. Fiscal)

Teléfono: 2 86 54 55

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Los productos que él elabora, promociona y vende tienen un mercado amplio muy peculiar, en los últimos tres años todo ha crecido más de lo esperado, su giro no es muy competido lo que sin lugar a dudas ha influido en su éxito, sus márgenes de utilidad son bastantes aceptables y sus costos se encuentran por debajo de los internacionales, esto le permite pagar bien a sus trabajadores lo que le representa no tener problemas. Su único problema es la falta de énfasis para vender el calzado ya que realiza otras actividades.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS

Mercadotecnia

A pesar de fabricar una línea de calzado muy particular que le reditúa magníficos márgenes de utilidad y que en los últimos años ha observado un aumento considerable de ventas, su área de ventas la ha limitado al ser él quien realiza todas sus ventas, además de dedicarse a su actividad principal y ha todo lo que le implica la propia venta del calzado teatral; según nos indicó los precios de sus productos se encuentran por debajo de los productos importados, y en cuanto a la calidad la igualan e incluso la superan.

La publicidad que emplea es adecuada, pero la limita a los lugares donde él se presenta a bailar (por tener como actividad principal la danza clásica), dejando fuera otros mercados.

Producción

El principal problema que enfrenta es la frecuente descompostura de su maquinaria así como la dificultad para encontrar las refacciones o quien las repare. Es conveniente la elaboración de programas de mantenimiento preventivo que eviten la frecuente descompostura y sus consecuencias, así como para que mejore sus volúmenes de producción aunque sus procesos son mayormente manuales.

Recursos Humanos

No enfrenta ningún problema en este aspecto, aunque trabaja sin contratos colectivos ha logrado mantener su equipo de trabajo a base de remuneraciones acordes a la realidad, así como motivándolos afectivamente. Ha logrado además conjuntar gente con intenciones de mejorar su situación, lo que igualmente lo ha ayudado.

Fiscal

No enfrenta problemas, la carga fiscal la ha tomado en cuenta para la determinación del precio de venta de sus productos resultándole bastante redituable la operación.

Finanzas

No se puede dar una opinión por carecer de información, aunque según indico financieramente no enfrenta ningún problema.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Línea de productos poco competidos y con magníficos márgenes de utilidad.
- Precios inferiores a los de la competencia internacional.
- Cuenta con personal capacitado, no enfrentando problemas con ellos.
- Promueve sus productos en el medio teatral con bajos costos.
- Conoce sus costos.
- Ventas prácticamente de contado, cuenta con la liquidez necesaria.
- Calidad de sus productos.

Debilidades:

- Limitada área de ventas.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario se apoye en agentes de ventas para buscar nuevos mercados y darle mayor difusión a sus productos, logrando así abarcar el mercado poco competido que ocupa actualmente su único competidor, o más aún abarcar mercados internacionales.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: No tiene

Representante: Patricio Olivares

Nivel de escolaridad: Cuarto año de primaria

Número de trabajadores actuales: 4

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 30.000.00 en promedio

Giro: Fabricación zapatilla dama

Registrado en la S.H.C.P.: No

Productos que elabora: Zapato de dama

Ubicación: Av. Sagitario Mza. 13, lote 35, San Juan de Aragón

Telefonó: No tiene

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

La entrada al país de productos extranjeros ha disminuido los niveles de ventas del zapato, además que la gente no consume igual que antes. A pesar que él no sale a buscar las ventas sino son los clientes quienes lo visitan, no considera que su influencia de ventas sea reducida para su capacidad, el negocio se ha mantenido por muchos años en esta situación y se continuará manteniendo igual, prefiere solo producir productos que con toda seguridad venderá, manteniendo una producción fija.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS

Mercadotecnia

Su área de influencia de ventas es sumamente reducida, no realiza ninguna función de ventas como tal, ha notado una disminución en las ventas. Pero aún así no ha hecho nada por buscar nuevos canales de distribución (el se dedica a producir y se espera a que las ventas se den por sí solas) trabaja en forma clandestina y quizás por lo mismo teme darse a conocer, lo cual bloquea otras ventas que pudiera realizar mostrando además de un desconocimiento sobre su competencia lo que le impide tener bases de comparación de sus productos con otros. el hecho de tener clientes habituales que lo visitan hasta su taller para comprarle su mercancía indica que su producto es bueno (de calidad), lo cual significa una ventaja enorme si decidiera ampliar su área de influencia de ventas.

Carece de toda planeación sobre lo que va a vender este año, su único parámetro de medición es la misma producción semanal, que no la aumenta por temor a no venderla.

Conocer sus costos y sus márgenes de utilidad le han permitido obtener un poco más de lo necesario para cubrir sus necesidades, por lo que no se ha visto forzado a buscar canales de distribución distintos. Es recomendable que emplee a personal con nociones en el área de ventas si es que el no se considera capacitado para ello. Además, que intente realizar las ventas directas a clientes, evitando con ello la intermediación y obteniendo márgenes de utilidad mayores que le permitan reinvertir en el negocio para impulsarlo a crecer.

Producción

Su producción es en un 100% manual, lo cual le implica mayor tiempo necesario para elaborar cada par de calzado y por consiguiente mayores costos. Los procesos que requieren ser hechos a base de maquinaria (como lo es el cosido) lo encarga a maquiladores, no considera necesario comprar maquinaria que le permitiría aumentar sus niveles de producción y por consiguiente sus ventas.

Pues sus ventas se mantendrían sobre la misma base estimada, lo que significaría tenerla parada la mayor parte del tiempo (para él es preferible producir poco para no tener problemas para vender esa mercancía).

Recursos Humanos

No enfrenta ningún problema con la gente que trabaja con él, a lo largo de 20 años ha logrado formar un buen equipo de trabajo en el que todos cumplen con su producción o tarea establecida. Considera que un manual de funciones no es necesario, en el medio no es usual ni práctico, pues en primer lugar mucha gente trabaja en los talleres no sabe leer, y a los patronos les interesa más que se pongan a trabajar y por último cada quien sabe para que se contrata.

Los pagos se realizan como en otros lugares por destajo y al igual que en el medio del calzado los contratos son verbales y nunca han tenido ningún problema, ya que la gente que trabaja en el medio ni lo exige.

Finanzas

Financieramente no tiene problemas, no está endeudado con nadie, sus compras las realiza de contado al igual que sus ventas, lo que le ha ayudado a no tener problemas de liquidez. Cuida no pedir prestado para no enfrentar posibles problemas si en determinado momento no puede pagar, por lo mismo no ha considerado la posibilidad de adquirir maquinaria, ya que es costosa y no la explotaría al 100% lo cual le traería como consecuencia un mayor desembolso y esto no le convendría.

Fiscal

A pesar de tener buenos márgenes de utilidad, se mantiene en el anonimato para evitar pagar impuestos que le reducirán significativamente dichas utilidades.

Está consiente de que no es mucho lo que tendría que pagar, pero aún así no acepta pagar, se puede decir que pertenece al grupo de evasores fiscales a los que hay que concientizar sobre su responsabilidad para cumplir dicha obligación, su manera de pensar es que no tiene caso pagar por algo que no le redituará ningún beneficio, sin darse cuenta que el hecho de estar al corriente le permitiría darse a conocer a más clientes y obviamente aumentar sus ingresos, sin el temor de ser requerido por hacienda.

4.- EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Modelos actuales con cierta calidad.
- Conocimiento de sus costos y márgenes de utilidad.

Debilidades:

- Area de ventas reducida y limitados canales de distribución.
- Trabaja en forma clandestina.
- Desconocimiento de su competencia.
- Carencia de planes de producción y ventas.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario consiga distribuidores de sus productos que lo obliguen a producir en forma constante, lo que implica la mecanización de sus procesos que le permitan aumentar su producción y reducir sus costos. Es conveniente se registre en el padrón hacendario lo que seguramente se reflejará en un aumento en el número de clientes, apoyándose en un contador para evitar pagos fuera de tiempo, deficientes o en exceso.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: No tiene

Representante: Severo Vieyra Medina

Nivel de escolaridad: Primaria

No. de trabajadores actuales: 12

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 520.000.00

Giro: Fabricación de alpargata en tela

Productos que elabora: Alpargata de tela

Ubicación: Col. Estrella, Edo. de México

Teléfono: 7 55 54 13

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera tener buen mercado, ya que son contados los talleres que fabrican alpargata, el principal problema que enfrenta es la inestabilidad en los pedidos y la dificultad de recurrir su inversión, por lo que maneja al mismo tiempo otro negocio.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Se dedica a producir alpargata de tela, una de las áreas del sector calzado menos competidas, (tanto a nivel nacional como internacional) lo que le permite tener un mercado más amplio por cubrir, sin embargo no lo atiende por desconocer la solvencia económica de los vendedores de su producto, (prefiere venderle a quien está seguro de que es buen pagador); si él tratará de colocar su producto en las zapaterías se lo aceptarían, sin embargo el problema sería que le pagaran, ocasionándole un desequilibrio financieramente pues los materiales que consume si los tiene que pagar de contado.

El es el dueño del taller y por ello realiza las funciones de compra, venta y cobro, además de estar a cargo de la supervisión de la producción, lo que seguramente le impide realizar satisfactoriamente todas estas actividades; es necesario delegue actividades en otras personas, lo que le permitiría dedicarse de tiempo completo ya sea a la función de vender o producir.

No realiza ninguna planeación de sus operaciones que le permita oportunamente buscar nuevos clientes solventes con los que pueda colocar pedidos, para ello consideramos se podría apoyar en estudios de crédito.

Otro problema que enfrenta es que sus ventas son de temporada y el no puede financiar la operación durante el tiempo que transcurre entre lo que produce y meses después entrega.

Sus costos los calcula en base al incremento en sus materias primas, sin realizarlos de manera precisa lo que puede llevarlo a dar precios altos o bajos, restandole mercado y utilidades respectivamente.

Las ventas las realiza en forma directa con el cliente, por lo que sería conveniente las realice a través de mayoristas distribuidores para evitar diversificación de la cartera de clientes, que le ocasione mayores problemas de cobro.

Producción

Su principal problema es la descompostura frecuente de su maquinaria, el ausentismo y abandono por parte de sus trabajadores, causas de una baja producción y por consiguiente un aumento en los costos. El problema de descompostura es apesar de no utilizarla al 100%; es necesario implantar programas de mantenimiento preventivo que le eviten estas situaciones y aumenten su productividad.

Recursos Humanos

Enfrenta problemas de ausentismo y abandono de trabajo, derivados de falta de motivación hacia la actividad, lo anterior puede derivarse de la falta de un ambiente agradable de trabajo y de la mala retribución económica que ha seguido para conservar sus márgenes de utilidad, sin visualizar que esa continua rotación y abandono del trabajo le generan menos utilidades por el tiempo que pierde en capacitar a los nuevos obreros.

Fiscal

Es un trabajador clandestino que no acepta su responsabilidad en cuanto al pago de sus impuestos, lo cual lo perjudica a él, pues le resta ventas y perjudica igualmente a su clientes ocasionando-les mayores pagos de impuestos y quizás por lo mismo le paguen su producto a precios inferiores.

A pesar de tener márgenes de utilidad considerables no realiza pago alguno de impuestos, desconociendo las alternativas que existen en ley para determinar la base gravable, pudiendo realizar pagos que no lesionarían su situación económica y le permitirían tener mayor número de clientes y trabajar con seguridad por no saberse fuera de la ley.

Finanzas

A pesar de no haber proporcionado información para la elaboración de un diagnóstico, podemos decir que desconoce por completo lo redituable de la negociación, pues maneja en forma conjunta esta actividad junto con un billar, sin tener ningún control o registro de operaciones que le permita saber con certeza sobre la rentabilidad de cada actividad, puede suceder que alguna de ellas este subsidiando a la otra.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Produce productos no tan competidos como el calzado de piel y el sintético

Debilidades:

- El dueño asume todas las funciones, limitándolas o no desarrollándolas como debería.
- Desconoce en forma precisa sus costos.
- No tiene ningún sistema de información que le permita diferenciar los resultados de los dos negocios que opera.
- Limitado número de clientes que le originan elevados riesgos de dependencia.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario que el dueño delegue funciones en otras personas que le permitan destinarle el tiempo requerido a cada actividad, implantando sistemas de información que le permitan conocer el comportamiento en forma individual de cada negocio, conocer sus costos y sobre todo la rentabilidad del negocio, la cual puede aumentar si diversifica el número de clientes a través de garantizar la mitad del pago mediante anticipos que contribuyan a no dejar de producir por falta de recursos. Sería conveniente el apoyo a través de operaciones de factoraje que con un porcentaje de descuento le permitan recuperar su inversión inmediatamente, no enfrentando problemas de cobro.

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre la empresa: No tiene

Representante: Victor Hugo Zamora Flores.

Nivel de escolaridad: Preparatoria

No. de trabajadores actuales: 20

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 962.500.00

Giro: Fabricación de calzado de dama y artículos de piel.

Registrado en la S.H.C.P.: Si

Productos que elabora: Zapatilla de dama en piel

Ubicación: Mapini No. 57. col. Valle Gómez

Teléfono: 5 37 14 72

2.- DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Opina que su negocio es rentable y puede crecer, cuenta con el proceso de producción completo, apoyado con un equipo de máquinas y de gente joven, además del apoyo de sus hermanos que al igual que él se dedican al mismo oficio.

La continuidad del negocio radica en mantenerse a la vanguardia en modelos, procesos y tecnología. Cuenta con un mercado reducido al que abastece satisfactoriamente del cual recupera su inversión en forma segura.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

En comparación con otras empresas visitadas esta es una de las que muestran interés real por solucionar en forma correcta y oportuna sus problemas.

Sus productos los vende el dueño de la negociación a un grupo de zapaterías, lo que le ha permitido tener vendido lo que produce, castigando para ello sus márgenes de utilidad. Sin embargo podemos decir que depende de un número reducido de clientes, podría diversificar más su cartera, pues esta dependencia pudiera ocasionarle problemas al momento de perder a uno de ellos.

Le hace falta planeación de su actividad que le permita conocer con oportunidad las decisiones que tendría que tomar para alcanzar sus metas de producción, ventas y utilidades.

Ha incursionado en la elaboración de zapatilla a base de materiales sintéticos volviendo a la utilización de piel, ya que a un zapato de plástico se le invierte poco en materiales pero en mano de obra cuesta prácticamente lo mismo, y si la mano de obra constituye un 40% del costo en la elaboración del calzado entonces no es redituable, pues además ese tipo de zapato se los pagan a precios muy bajos y actualmente existe mucha competencia tanto nacional como internacional.

Le hace falta darle mayor difusión a sus productos e intentar penetrar a las cadenas de autoservicios del país y a los grandes almacenes, ya que por ser su zapato de calidad y estar a buen precio difícilmente les negaran el acceso.

2.- DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Opina que su negocio es rentable y puede crecer, cuenta con el proceso de producción completo, apoyado con un equipo de máquinas y de gente joven, además del apoyo de sus hermanos que al igual que él se dedican al mismo oficio.

La continuidad del negocio radica en mantenerse a la vanguardia en modelos, procesos y tecnología. Cuenta con un mercado reducido al que abastece satisfactoriamente del cual recupera su inversión en forma segura.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

En comparación con otras empresas visitadas esta es una de las que muestran interés real por solucionar en forma correcta y oportuna sus problemas.

Sus productos los vende el dueño de la negociación a un grupo de zapaterías, lo que le ha permitido tener vendido lo que produce, castigando para ello sus márgenes de utilidad. Sin embargo podemos decir que depende de un número reducido de clientes, podría diversificar más su cartera, pues esta dependencia pudiera ocasionarle problemas al momento de perder a uno de ellos.

Le hace falta planeación de su actividad que le permita conocer con oportunidad las decisiones que tendría que tomar para alcanzar sus metas de producción, ventas y utilidades.

Ha incursionado en la elaboración de zapatilla a base de materiales sintéticos volviendo a la utilización de piel, ya que a un zapato de plástico se le invierte poco en materiales pero en mano de obra cuesta prácticamente lo mismo, y si la mano de obra constituye un 40% del costo en la elaboración del calzado entonces no es redituable, pues además ese tipo de zapato se los pagan a precios muy bajos y actualmente existe mucha competencia tanto nacional como internacional.

Les hace falta darle mayor difusión a sus producto e intentar penetrar a las cadenas de autoservicios del país y a los grandes almacenes, ya que por ser su zapato de calidad y estar a buen precio difícilmente les negaran el acceso.

Producción

Aparentemente no enfrenta problemas en el área de producción, tiene una división de procesos perfectamente definida con una persona encargada del control de calidad, factor decisivo para garantizar la permanencia en el mercado de cualquier tipo de empresa.

Cuentan con maquinas en la mayoría de las etapas de proceso, aunque no es maquinaria de vanguardia si les resulta funcional para cubrir sus pedidos, con la desventaja que sufre frecuentes descomposturas y es difícil de encontrar quien las repare.

Dentro de su planeación de la producción deben incluir programas de mantenimiento preventivo que les evite repercusiones en el nivel de producción por las descomposturas; igualmente es recomendable que programen sus compras para evitar problemas de escasez de materiales y como consecuencia parar la producción.

Recursos Humanos

Tiene una mentalidad diferente a muchos empresarios en cuanto al trato que considera hay que darle al personal, lo cual le ha resultado favorable aunque no del todo, ya que él realiza lo posible por tener a la gente conforme tanto económica como moralmente, creando un ambiente laboral aceptable, sin embargo hay mucha gente que abusa y confunde el que les quieran ayudar. Consideramos debe mantener esta política, pero imprimiéndole mayor rigidez, lo cual puede conseguir haciendo constar este tipo de políticas por escrito a través de manuales de políticas y procedimientos, delegando además esta función en otra persona más rígida.

Tienen programas de rotación de personal dentro de la empresa para que todo el personal conozca el proceso en forma completa, lo cual le ayuda, razón por la que el personal con tal de aprender más permanece por períodos más largos en la fábrica, evitando la rotación, ayudándole además a no depender de nadie en ningún proceso.

Fiscal

A pesar de estar sacrificando márgenes de utilidad para consolidarse en el mercado se ha registrado en el padrón hacendario, lo cual nos demuestra que quienes no lo hacen no es más que por falta de conciencia y responsabilidad.

Finanzas

Con el paso del tiempo han aprendido que es necesario crear, por ejemplo, provisiones que les permitan mantenerse en los periodos en que las ventas disminuyen, lo cual indica la existencia de un tipo de planeación empírica de sus recursos pero que les ha dado resultado.

Conocen las existencias de materias primas, producto en proceso y productos terminados las cuales aunadas a las maquinas con las que cuentan les permite tener una estructura financiera sólida con la que pueden operar.

4.- EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Cuenta con maquinaria en todas las etapas del proceso productivo.
- Producto de calidad y a precios dentro de mercado.
- Personal joven motivado para trabajar.
- Apoyo con sus hermanos para hacer frente a pedidos en grandes volúmenes.
- Conocen la elaboración del calzado de piel como del sintético.

Debilidades:

- Desconocimiento en forma precisa y oportuna de sus costos y gastos, ya que manejan solo información para efectos fiscales.
- Depende de pocos clientes. (alto riesgo)

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario busque penetrar a otros mercados, tanto nacionales como del extranjero, teniendo la ventaja de poder soportar pedidos fuertes apoyándose en la capacidad instalada de producción con la que cuenta y en la de sus hermanos que se dedican a la misma actividad.

Es recomendable la renovación de sus equipos para explotarlos con más turnos de trabajo produciendo más y logrando amortizar la deuda en tiempos más cortos.

Es importante implantar sistemas contables y de control más específicos que sirvan en forma razonable para la oportuna toma de decisiones, dentro de los cuales se deben considerar sistemas de costos que incluyan todos los elementos que influyen en ellos. Dichos sistemas deben permitir estando implantados el poder llevar a cabo planes sobre cada actividad fijando metas y evaluando su cumplimiento oportunamente, con el fin de realizar acciones correctivas con la anticipación suficiente.

Realizar una planeación sobre sus actividades le permitiría prever sus resultados y por consiguiente sus pagos de impuestos, permitiéndole además realizar oportunamente estrategias que conforme a la ley le permitan disminuir su carga fiscal o realizar al menos sus pagos en forma correcta evitando incurrir en pagos en exceso o insuficientes que en determinado momento afecten su liquidez de una u otra manera.

Nombre de la empresa: Calzado Claudia Verónica, S.A. de C.V.

Representante: Hector Luis Zamora Flores

Nivel de escolaridad: Primero de secundaria

No. de trabajadores actuales: 17

Monto anual de ventas en 1992: NS 500,000.00

Giro: Fabricación de calzado para dama

Registrado en la S.H.C.P.: Sí

Productos que elabora: Zapatilla para dama

Ubicación: Plomeros 107, Col. Morelos

Teléfono: 7 89 21 95

2.- DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

El negocio le ha permitido vivir de él, durante mucho tiempo (30 años), lo cual indica que tiene futuro. Los altibajos en las ventas le impiden planear su producción lo que lo ha llevado a trabajar de una manera muy conservadora o tradicional, considera un riesgo contratar más trabajadores de los cuales tendrá que despedir y liquidar en los períodos de ventas bajos. El considera que el problema real son las zapaterías de españoles y judíos ya que son ellos los que imponen los precios a sus productos.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Realiza el total de sus ventas a través de 3 mayoristas, lo cual le permite dedicarse por completo a la actividad productiva o a diseñar otros modelos, sin embargo esto le ocasiona vender sus productos a precios en más de dos veces inferiores en comparación con el precio de venta al consumidor final.

No realiza ninguna planeación de sus ventas ni tiene controles estrictos que le permitan conocer con certeza el comportamiento de la negociación; planear sus ventas implicaría que programara su producción y seguramente sería una forma de presión para no limitarse a vender únicamente sobre pedido, ya que tendría que buscar nuevos mercados y no dejaría de producir aún cuando no tuviera pedidos.

Producción

No tiene planes ni controles de producción, produce en base a pedidos lo que ocasiona que no explote su capacidad instalada al 100% y por consiguiente aumentan sus costos.

Recursos Humanos

Trabaja con personal poco calificado que no logra adaptarse al 100% a la empresa, solo busca el modo de ganar más, y cuando el trabajo es escaso, él pacta con ellos su permanencia en el empleo aún sin hacer nada, reduciendo al 50% su paga, con el fin de evitar la rotación; la planeación de su producción evitaría llegar a estos extremos además de que sería conveniente se apoyará en los programas o planes de capacitación con los que cuentan actualmente las cámaras los cuales son promovidos por la secretaria del trabajo.

Con lo anterior lograría la permanencia en la empresa de la gente que quiera superarse cuidando al mismo tiempo definir sus funciones perfectamente para que logre el individuo su adaptación a la empresa.

Fiscal

No enfrenta problemas graves de este orden, salvo la falta de liquidez que le impide pagar oportunamente sus contribuciones al fisco.

Finanzas

La falta de controles contables y estadísticos que le permitan observar con certeza el comportamiento del negocio le hace darle enfoques distintos a los que debieran ser. Dice conocer sus costos pero el no tenerlos por escrito y al detalle le puede ocasionar que la idea que tiene de ellos este fuera de la realidad, ya sea que este dando precios bajos o altos sin conocer cual es su margen real.

Le han otorgado un crédito, el que empleo para pagar a sus acreedores en lugar de invertir parte en la actividad productiva que le generará utilidades y posteriormente pagara sus deudas pendientes; sin darse cuenta le resulto contraproducente, pues actualmente sigue endeudado, continua produciendo lo mismo y además tiene que pagar los intereses de dicho crédito.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Produce calzado de calidad.

Debilidades:

- Reducido número de clientes
- Reducidos canales de distribución
- Personal poco calificado
- No conoce sus costos reales de producción.

- Es una empresa endeudada, que ya obtuvo un crédito que no lo invirtió en la actividad productiva, sino en el pago de pasivos.
- Carece de controles contables y administrativos que le permitan conocer el comportamiento de la actividad.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario busque nuevos canales de distribución que le permitan depender en menor grado solo de sus mayoristas y mejorar sus precios de venta, incluso mediante la venta directa al consumidor final de sus productos.

Debe salir a ofertar sus productos con nuevos clientes, el conformarse a trabajar solo con tres que si le pagan oportunamente, esta limitando sus área de influencia, no hay publicidad más efectiva que aquella que es a base de recomendaciones y para que su zapato sea recomendable primero debe darlo a conocer.

Es necesario se apoye con personal calificado y profesionistas que les ayuden a controlar y hacer eficientes sus procesos productivos aumentando sus productividad, vigilando la calidad del producto que le permita justificar el precio y penetrar a nuevos mercados.

Es necesario modernizar su empresa a través de la adquisición de maquinaria más eficiente explotándola adecuadamente para recuperar más pronto la inversión y obtener más utilidades que se pueden reinvertir en el negocio y le permitan crecer.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Fabrica de calzado Peribañez, S.A. de C.V.

Representante: Tomas T. Oscaris

Nivel de escolaridad:

No. de trabajadores actuales: 70 obreros más 15 administrativos

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 4'580.465.00

Giro: Fabricación, importación-exportación, compra-venta de calzado en general y artículos de piel.

Registrado en la S.H.C.P.: Si

Productos que elabora: zapatilla dama y niños

Ubicación: Cafetal No. 15, Col. Granias México

Teléfono: 6 57 09 66

2.- DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

El negocio ha experimentado un considerable crecimiento basado en la reducción de sus costos de producción, apoyados en la maquila de unos procesos. Producen calzado sintético destinado a la clase media alta, vendiendo calzado de piel importado, el cual les cuesta más barato que producirlo ellos mismos. Sus zapatos son de calidad, con materiales de alta calidad que no le causan daños a la piel.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Empresa pequeña que cuenta con un departamento de ventas con sus funciones bien definidas, apoyándose en tres agentes que cubren diferentes zonas de la república, se dedican a importar zapatos de piel de España y Venezuela además de exportar zapato sintético a países de sudamérica; fabrican zapato sintético el que distribuyen en el país principalmente a través de tiendas departamentales incrementando sus ventas en un 20% de 1990 a 1991 y de un 33% de 1991 a 1992.

Cuentan con estimaciones de ventas de las cuales revisan periódicamente su cumplimiento, tiene perfecta idea del comportamiento de la empresa, aunque el hecho de tener solo tres agentes, indica limitación en su área de ventas, les hace falta difusión a sus productos, indican que su principal competidor es Andrea.

Producción

Al igual que ventas producción cuenta con un responsable del área lo que permite tener un verdadero control sobre la misma, cuentan con programas de mantenimiento preventivo, lo que evita para la producción por descompostura de la maquinaria. Cuentan además con políticas estrictas con el personal referentes al ausentismo (castigos en casos de ausencia e incluso bajas definitivas, las cuales constan por escrito), además de tener sistemas de sueldos bien definidos a destajo y fijo, contratando personal calificado y no calificado, a pesar de todo ello su principal problema es la rotación excesiva de personal.

No explotan su maquinaria al 100%, ya que se apoyan en la maquila que les resulta más barata.

Tienen contemplado crecer, lo cual piensan lograr apoyándose en la capacidad instalada actual, pensar en la adquisición de nueva maquinaria implica inversiones muy altas.

Basan su desarrollo básicamente en la mano de obra.

Otros de sus principales problemas lo son la tardanza en la entrega de materias primas, así como los altos de adquisición de los materiales.

Fiscal

Sin problemas, al corriente en sus pagos.

Finanzas

La propia empresa ha logrado financiarse sola con la ayuda de crédito de proveedores, nunca han recurrido a prestamos bancarios.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Producen calzado con materiales sintéticos de calidad
- Han abarcado mercados internacionales como el de Venezuela y España.
- Tienen canales de distribución a través de tiendas departamentales.
- Cuentan con áreas funcionales perfectamente definidas con un responsable a cargo de cada una de ellas.
- Elaboran presupuestos de ventas, así como la información que sirve de base para los mismos, conocen el comportamiento de la empresa
- La propia operación de la empresa ha permitido financiar proyectos con recursos propios.
- Elaboran programas de mantenimiento preventivo.

Debilidades:

- Enfrentan problemas de alta rotación de personal.
- Enfrentan problemas en el suministro de materias primas, así como altos costos de la misma.
- No realizan ningún tipo de publicidad para sus productos.

5.- PLAN DE ACCION

Es recomendable que para lograr la permanencia de la empresa en el mercado se realicen campañas publicitarias.

Además es necesario la elaboración de programas de producción que permitan determinar con anticipación sus requerimientos de materias primas, con la finalidad de programar sus compras, planeando sus flujos de efectivo y evitando tener que dejar de producir por la falta de los mismos, contemplando la posibilidad de adquirir materias primas de importación.

Es recomendable la creación de un área de recursos humanos que se encargue de solucionar los problemas de rotación que enfrentan actualmente, sino el área responsable deberá de modificar su política de selección del personal así como la modificación del sistema de remuneraciones que puede ser la causa principal de sus problemas.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: No tiene

Representante: Ricardo Andrea

Nivel de escolaridad: Primaria

Monto anual de ventas en 1992: No sabe producción variable

Giro: Fabricación de zapato dama sintético

Registrado en la S.H.C.P.: No

Productos que elabora: Zapato y zapatilla dama sintético

Ubicación: Carpintería No. 13 3º piso, Col. Morelos

Teléfono: 7 02 12 11

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera que a pesar de los múltiples problemas que enfrenta su empresa, esta puede mantenerse, teniendo como principal problema la competencia local, ya que son muchos los que se dedican a este negocio en la zona. Fabrica zapatos destinados a la clase media baja con precio accesible.

3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

No tiene un responsable exclusivo del área de ventas, es él encargado del taller, y por ello realiza todas las operaciones básicas, compra de materiales, encargado de producción y de ventas, lo cual implica limitaciones para la adecuada realización de cualquier función. No tiene idea del volumen de ventas de los últimos años ni de lo que llegará a vender este año, carece de toda planeación de sus ventas al igual que de sus resultados, le hacen falta canales de distribución pero sobre todo dedicarse de tiempo completo a la actividad.

Los clientes que tiene actualmente son ocasionales.

Producción

Fabrica sus zapatos sin controles de calidad, lo cual lo vuelve más vulnerable ante la competencia, su proceso es en un 97% manual, siendo la mano de obra que emplea de baja capacitación lo que le permite pagar muy poco y por lo mismo exigir que realicen bien su trabajo. Este problema le ocasiona aumentos en sus costos, baja productividad, rotación continua del personal y todo concluye en baja calidad del producto final y por lo mismo ventas ocasionales.

Recursos Humanos

Personal bajamente capacitado, que solo acude al taller en busca de aprender el oficio y al hacerlo busca una nueva empresa en la que pueda mejorar sus ingresos. No existe la motivación mínima que les cree arraigo al taller, ni moral ni económica.

Fiscal

No esta registrado, nunca ha pagado porque le han informado que es muy caro y si no paga en tiempo le causa muchos problemas. Se nota un total desconocimiento de lo que implica el pago de los impuestos y no se le observa ningún interés para comenzar a pagarlos.

Finanzas

Su principal problema en este aspecto pueden ser sus altos costos de operación, cualquier inversión al negocio requiere de un análisis profundo de lo que espera de la misma, así como de la implementación de controles contables que permitan la fácil verificación de avances. La estructura con que cuenta actualmente es sumamente débil e inadecuada.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- (No se le observa fortaleza alguna)

Debilidades:

- Falta de visión hacia el futuro del negocio.
- Fabrica calzado sin calidad.
- Carencia absoluta de sistemas de información y costos que le permitan conocer la situación en que opera.
- Falta de inversión en todo el taller.

5. PLAN DE ACCION

Es indispensable deje de producir calzado sin controles de calidad que lo están llevando a perder cada vez más el reducido mercado con el que opera, para lograr lo anterior se requiere se asocie con otras personas que inviertan capital al taller, cambiando la imagen completa de esté, contratando personal calificado a nivel de supervisión y con el personal obrero es conveniente que conforme vayan aprendiendo les mejore la retribución económica y los gire de actividad para motivarlos y lograr su permanencia en el taller.

Al mismo tiempo es prioritario conozca sus costos y márgenes para que pueda fijar adecuadamente el precio de sus productos, así como diseñar políticas de introducción a otro tipo de mercados manipulando sus costos y sacrificando en un principio utilidades.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Humberto Pérez

Representante: El mismo

Nivel de escolaridad: Primaria

No. de trabajadores actuales: 3

Monto anual de ventas en 1992: No sabe produce 200 pares por
semana

Giro: Fabricación de zapatilla de dama sintética

Registrado en la S.H.C.P.: No

Productos que elabora: Zapatilla de dama sintética

Ubicación: Carpintería No. 13, último piso, Col. Morelos

Teléfono: 7 89 00 25

2.- DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera que su negocio esta en completa decadencia, actualmente continua trabajando en el por ser su única fuente de ingresos. Fabrica zapatillas destinadas a personas de edad avanzada, y por lo mismo modelos fuera de moda lo que no le permite competir.

3.- RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Actualmente fabrica los mismo modelos que maneja desde hace muchos años, por ser estos los que más le reedituarón en esos tiempos, conservando solo a los clientes que aún se los piden, sus canales de distribución son reducidos lo que le quita mayores oportunidades, ataca solo mercados cautivos, sin tener proyecciones y controles sobre lo que actualmente vende ni sobre lo que estima vender.

Producción

Los bajos niveles de producción le ocasionan bajo consumo de materias primas y por lo tanto altos costos de las mismas, lo cual aunado a que sus procesos productivos son básicamente manuales por lo que requieren mayor inversión de tiempo, repercute negativamente en sus costos.

Recursos humanos

No enfrenta problemas con el personal, ha optado por un sistema de remuneraciones medio, es decir les paga lo necesario para garantizarles un ingreso, sino alto, si fijo y sobre todo seguridad de trabajo. A pesar de ser una relación de trabajo informal no ha tenido ningún problema ya que es lo que más se estila en el medio.

Fiscal

No esta registrado, lo ha estado pero se ha dado de baja varias veces, ya que aparte de la carga fiscal tiene que afrontar el pago de los servicios del contador, gastos que por sus reducidos márgenes no los puede pagar.

Finanzas

Sus bajos niveles de producción aunados a los deficientes canales de distribución le ocasionan niveles de rotación de la inversión mínimos, lo que origina que su reducido margen sea insuficiente para cubrir las necesidades familiares, por lo que es difícil reinvertir en el negocio.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Su experiencia en el negocio, la cual bien enfocada puede llevarlo a hacer prosperar su taller.

Debilidades:

- Modelos poco variados y fuera de moda.
- Reducido número de clientes, y de un sólo estrato de la población.
- Procesos y medios productivos rudimentarios.
- Falta de visión así como de carencia de controles y sistemas de información que le permitan conocer el comportamiento de su negocio.

5.- PLAN DE ACCION

Necesita modernizar sus productos, así como que aumente sus volúmenes de producción y ventas para poder reducir sus costos y que pueda competir con los productos tanto nacionales como importados, dedicando parte de sus recursos a promocionar sus productos, pero sobre todo es necesario busque nuevos mercados tanto locales como del interior del país que le permitan reactivar su operación, recuperando más rápido su inversión y reinviértiendola en el propio negocio.

Una vez que haya conseguido nuevos mercados es necesario adquiera la maquinaria básica lo que le permita aumentar sus volúmenes de producción, imprimiéndole mayor calidad a sus productos.

Es necesario hacer eficientes los procesos que le permitan reducir tiempos y dar mayor rotación a la inversión, aumentando márgenes los que deberán ser reinvertidos en la operación para comenzar a reactivar la negociación poco a poco, y con el tiempo estar en posibilidad de tramitar créditos a largo plazo que le permita crecer.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Manuel Rocha

Representante: El mismo

Nivel de escolaridad: Tercero de primaria

No. de trabajadores actuales: 2

Monto anual de ventas 1992: No sabe (produce de 100 a 150 pares por semana)

Giro: Fabricación de zapato de descanso en piel

Registrado en S.H.C.P.: No

Productos que elabora: Zapato de descanso en piel (dama)

Ubicación: Imprenta No. 205, Col. Morelos

Teléfono: No tiene

2.- DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera que sus productos tienen mercado, pues no tiene que salir a ofrecerlos para poder venderlos, aunque actualmente solo obtiene lo suficiente para subsistir, admite que le hace falta calidad a sus productos, así como variedad de modelos; su trabajo es completamente artesanal.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Tiene un mercado bastante limitado, ya que el se dedica a producir y espera que los clientes le visiten para venderles sus productos los que vende por lote; si los clientes dejan de visitarlo baja sus niveles de producción sin preocuparse por salir a buscarlos, elabora su producto sin cuidar la calidad del mismo lo que lo obliga a vender con bajos porcentajes de utilidad, pues el cliente con tal de pagar poco no le exige mayor más. Desconoce realmente el mercado y su comportamiento, se basa solo en los pedidos que le hacen sus clientes, no conoce a la competencia ni a los consumidores del producto, ni tiene proyección alguna sobre su negocio.

Producción

Fabrica pensando más en la cantidad que en la calidad, produce en base a pedidos lo que le hace no explotar al máximo su capacidad ya que dichos pedidos son cada vez más reducidos. No contempla la posibilidad de adquirir maquinaria, pues no visualiza a su negocio mas allá de como se encuentra actualmente, indica que apenas obtiene lo suficiente para comer.

Recursos Humanos

Paga a destajo, lo que le permite no tener mucha rotación, su problema es al igual que muchos talleres de este tipo, que involucra el trabajo con el trato personal con sus empleados lo que le ocasiona falta de respeto y al primer enfrentamiento los sustituye. No opera aplicar en su negociación ningún manual de operación ya que algunos ni siquiera saben leer.

Fiscal

Para poder recuperar lo invertido en la elaboración del calzado lo vende de contado con márgenes de utilidad reducidos, aunque hay ocasiones en las que por lo mucho que vende, sus ganancias resultan favorables y no le convendría tener que pagar parte de ellas al fisco, ya que se puede decir que estas se compensan con los periodos en que las ventas y utilidades son bajas.

Considera que el estar registrado implica visitas y problemas con las autoridades, además que no tendría en algunos meses para pagar al contador que cobra iguales mensuales.

Finanzas

No tiene problemas de endeudamiento, ya que ha logrado cubrir sus costos y gastos oportunamente al realizar sus ventas de contado, le hace falta inversión para reactivar el negocio o hacerlo crecer, dicha inversión tendría que estar controlada por otra persona ya que él no sabría aprovecharla de la mejor manera.

4.- EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Ventas de contado que le permiten no tener problemas de liquidez.
- No estar endeudado.

Debilidades:

- Limitada área de ventas.
- Producción manual.
- Desconocimiento de sus costos reales de producción.
- Carencia de control de calidad.
- La falta de reinversión de sus utilidades en el negocio.

5. PLAN DE ACCION

Requiere de fuertes inversiones para adquirir equipo y tecnología nuevos así como la búsqueda de mercados; es conveniente se apoye en otras personas para la venta de su producto y él se dedique a producir productos cuidando la calidad, que actualmente es fundamental para garantizar la permanencia de cualquier empresa en el mercado. El asociarse con otras personas le permitiría cambiar la estructura del taller convirtiéndolo en una empresa con metas bien definidas, evitando el conformismo o limitaciones que se han dado al trabajar él en forma independiente.

Es indispensable la implantación de sistemas de información contable y estadístico que le permitan conocer con precisión la rentabilidad del negocio, sus márgenes de utilidades así como la manera de manipularlos a partir de los costos y de los volúmenes de producción.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Julio Cesar Zamora

Representante: El mismo

Nivel de escolaridad:

No. de trabajadores actuales: 20

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 1'050.000,00

Giro: Fabricación de zapatos para dama y artículos de piel

Registro en la S.H.C.P.: Si

Productos que elabora: Zapatilla dama

Ubicación: Plomeros No. 107 p.a., col. Morelos

Teléfono: 7 89 21 95

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

En su opinión el único problema de su empresa son los altibajos en las ventas, por falta de continuidad en los pedidos de sus clientes. Considera necesario que en las épocas de buenas ventas se haga una reserva que les permita afrontar sus costos básicos en los períodos de ventas bajos, cuidando no despedir a sus trabajadores para no tener que volver a capacitar a otros. Además, cree necesario mantenerse a la vanguardia en procesos de elaboración de calzado y modelos actuales.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Reducido número de clientes en una sola zona lo que ocasiona que sus ventas no sean constantes y lleguen a existir temporadas con ventas bajas además de no vender a crédito lo que reduce aún más su área de ventas. No realiza ninguna planeación de sus operaciones, ni tiene antecedentes numéricos que le permitan planear la operación de negocio; dice fijar los precios en base a sus costos pero quizás no este tomando en cuenta todos los factores que intervienen en ellos por no tener un control de los mismos, puede ser que este fijando sus precios en base a costos determinados en otros tiempos lo que puede estar ocasionando vender a precios fuera de mercado.

Le hace falta dar mayor difusión a sus productos.

Producción

No explota al máximo su capacidad instalada, produce únicamente en base a pedidos por existir una inseguridad en la colocación de sus productos si fabrica más de lo pedido, lo anterior es causa de lo reducido de su área de ventas y por que quizás sus productos no sean de la calidad suficiente o no han intentado comercializarlos en los mercados o establecimientos indicados.

Indican haber mejorado sus procesos productivos sustituyendo los procesos manuales con maquinaria, que aunque obsoleta les ha dado resultados, y los perfeccionaría aún más con maquinaria y modelos de vanguardia.

Recursos Humanos

Aparentemente no enfrenta problemas serios en este sentido pero se ha preocupado por conservar completo su equipo de trabajo con los mismos elementos, negociando con ellos el sueldo en épocas malas con tal de que se queden, sin visualizar que con ello quizás los están llevando a que produzcan menos en épocas de pedidos constantes, no brindándoles además expectativas de desarrollo en el negocio que les hagan pensar hacer carrera con ellos.

Fiscal

La falta de liquidez lo ha llevado a dejar de realizar en tiempo algunos pagos provisionales, fuera de esto aparentemente no enfrenta ningún problema aunque quizás no conozca todas las alternativas que permite la propia ley para determinar las bases gravables, del mismo modo puede ser que la falta de planeación de sus operaciones lo este llevando a realizar pagos en exceso lo que le resta de la liquidez necesaria para llevar a buen fin su actividad.

Finanzas

La falta de liquidez le impide continuar produciendo en periodos en los que bajan las ventas, es conveniente contrate en primera instancia créditos con sus proveedores y en segundo lugar una línea de crédito para capital de trabajo con la banca de desarrollo, lo anterior le permitirá mantener una producción constante y lo obligará a buscar nuevos mercados, quizás en el exterior, para lo cual puede apoyarse en los créditos que ofrece el banco de comercio exterior.

Es necesario realice un estudio de sus costos que le permita conocer sus margenes reales, además de implantar sistemas de información que le permitan detectar con prontitud el comportamiento de sus costos, así como evaluar y proyectar los beneficios que obtendria con la obtención de dichos créditos.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Cuenta con la infraestructura y los conocimientos para la realización de todos los procesos.
- Tiene ideas concretas de lo que espera del negocio.

- Esta consciente de que es necesario unirse con otros pequeños productores para lograr salir adelante.

Debilidades:

- Reducido número de clientes, así como de canales de distribución.
- Producción inconstante, con los mismos gastos.
- Desconocimiento de sus costos reales de producción.
- Concentración del mayor número de las actividades en él.

5.- PLAN DE ACCION

Es necesario se apoye en personal calificado para la búsqueda de nuevos mercados así como de nuevos clientes y él se dedique de tiempo completo a la producción; consiguiendo aumentar el número de pedidos podrá mantener una producción constante que le permita disminuir sus costos y aumentar sus utilidades, las que al ser reinvertidas en la empresa le darán la posibilidad de dar financiamiento a clientes con recursos propios o también le permitirá darle mayor solides a la negociación y ser a corto plazo sujeto de crédito para cualquier institución financiera.

Es necesario delegue la administración en personal apto para ello o se capacite él, para que logre sobre bases administrativas tener una visión real de su negocio, evaluando por él mismo la importancia de contar con sistemas de información que le faciliten la toma de decisiones así como la corrección oportuna de impresiones en la operación de la negociación.

1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Originales Roberto Carlos

Representante: Albricio Luna

Nivel de escolaridad: Vocacional

No. de trabajadores actuales: 11

Monto anual de ventas en 1992: N\$ 400.000.00

Giro: Fabricación de calzado fino sobre medida.

Registro en la S.H.C.P.: Si

Productos que elabora: Botas y Zapatos para Caballero

Ubicación: Av. Patriotismo 139 col. ciudad de los deportes

Teléfono: 6-11-48-31

2. DIAGNOSTICO DEL EMPRESARIO

Considera que la empresa es buena ya que sus productos son modelos exclusivos que dependen totalmente de los gustos del cliente, realizados a base de pieles finas sobre medida. Uno de sus principales problemas es el precio que es muy alto por ser un trabajo 100% manual, lo cual le ocasiona problemas para colocarlos en el mercado. Además la falta de personal calificado y cumplido.

3. RESULTADOS DEL ANALISIS (ESTUDIO OBJETIVO)

Mercadotecnia

Tiene una reducida área de influencia de ventas, promociona su producto a través de un solo canal el cual se limita a un sector de la población (revista taurina).

Sus productos son más caros que los de la competencia lo que limita aún más sus ventas, tiene un numero reducido de clientes que realizan compras esporádicas por la duración del calzado y por no ser este de uso habitual.

Producción

Producción netamente manual con altos grados de calidad pero por lo mismo con altos costos; las características con las que se elabora el calzado hacen imposible la mecanización de los procesos productivos lo que le ocasiona alta dependencia del elemento humano, el cual está bajamente calificado y con frecuencia falta y abandona el trabajo lo que implica mayores costos.

Recursos humanos

Personal con baja capacitación y motivación para la realización de su trabajo, además de ser personal poco comprometido con la empresa, factores que en conjunto generan alta rotación y bajos niveles de producción.

Finanzas

La lentitud de sus procesos le implica altos costos al tener que financiar él toda la operación, se ha apoyado en un crédito bancario a corto plazo con elevadas tasas de interés que repercuten negativamente en el costo de su producto, además de ocasionarle que actualmente se encuentre endeudada, con bajos niveles de liquidez.

Fiscal

Sus reducidos márgenes de utilidad lo hacen no enfrentar problemas en este sentido, nunca deja de realizar un pago a tiempo, además de que han logrado planear y realizar los pagos en forma precisa, sin embargo indican que la carga fiscal es exagerada y es la causa principal de la evasión.

Sería conveniente que las autoridades redujeran la carga fiscal tomando en cuenta la situación económica actual, ya que la alternativa para el gobierno ante gastos altos no es únicamente aumentar los impuestos para percibir más ingresos sino por el contrario disminuir lo más que se puedan dichos gastos.

4. EVALUACION DE LA EMPRESA

Fuerzas:

- Productos exclusivos de alta calidad.

Debilidades:

- Area de influencia de ventas reducida.
- Canales de distribución escasos.
- Alta dependencia del elemento humano.
- Altos costos de sus productos y por ende altos precios de venta.
- Falta de liquidez y un alto endeudamiento a corto plazo.

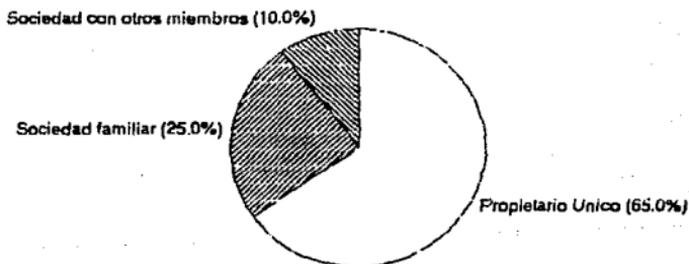
5.- PLAN DE ACCION

Es necesario se apoye en personal especializado que le busque nuevos clientes, tanto en el interior como en el exterior del país, al igual que nuevos canales de distribución, promocionando a través de exposiciones sus productos; capacitando a su personal para lograr su permanencia en la empresa, esto último aunado a una mejor política de sueldos y salarios. Es necesario que reestructure su deuda a largo plazo para que sea acorde a su capacidad de pago, buscando que sea además a través de la banca de desarrollo con tasas de interés preferenciales que actualmente están 20 puntos abajo de la tasa contratada con la banca comercial.

6. RESULTADOS GENERICOS DEL ESTUDIO

TIPOS DE ORGANIZACION

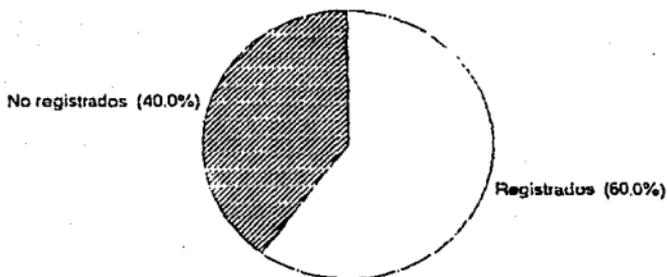
	Empresas	%
Propietario Unico	13	65%
Sociedad familiar	5	25%
Sociedad con otros miembros	2	10%
Total	20	100%



REGISTRADOS EN LA S.H.C.P.

	Empresas	%
Registrados	12	60%
No registrados	8	40%
Total	20	100%

REGISTRADOS EN LA S.H.C.P



El no estar registrados en la S.H.C.P. un porcentaje muy alto de este tipo de empresas, repercute en la economía del país, ya que falta que dichos empresarios hagan conciencia que es necesario su contribución para que la carga fiscal no caiga sólo sobre las empresas medianas y grandes, además que el estar dentro de la ley les da mayor seguridad al comercializar sus productos con un mayor número de clientes y en algunos casos por sus reducidos márgenes de utilidad no les resultaría impuesto a cargo.

RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACION

	Empresas	%
Propietario	19	94
Administrador	1	6
Total	<hr/> 20	<hr/> 100

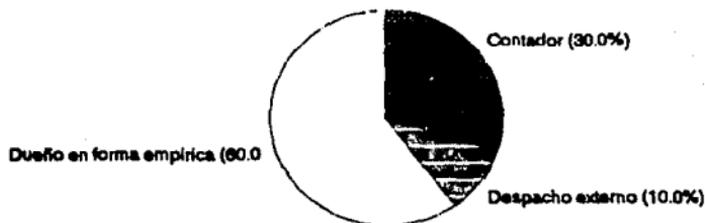
Administrador (5.0%)



Otra de las características de las micro y pequeñas empresas es que el propietario es el responsable de la administración, así como de todas las actividades, dicha administración es por lo regular llevada en forma empírica lo cual repercute en los resultados que no llegan a ser óptimos.

RESPONSABLE DE LOS REGISTROS CONTABLES

	Empresas	%
Contador	6	29
Despacho externo	2	12
Dueño en forma empírica	12	59
Total	20	100



En este tipo de empresas es característico que el dueño sea quien concentre en él la mayoría de las actividades, incluyendo el área contable, la cual realiza en forma empírica, ya que el microempresario maneja toda su información en la mente, la cual en un principio puede ser que este bien controlada, sin embargo con el tiempo la distorsionan los cambios en el negocio haciéndola incongruente con la realidad, conduciendo a decisiones incorrectas así como a perder el control sobre la empresa.

FINALIDAD DE LA INFORMACION CONTABLE

	Empresas	%
Para efectos fiscales	18	90
Para efectos financieros	2	10
Total	20	100

Para efectos financieros (10.0%)



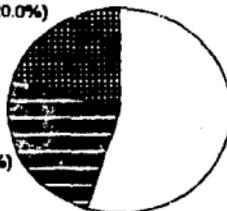
Para efectos fiscales (90.0%)

La mayoría de los micro y pequeños empresarios que llevan su contabilidad la utilizan únicamente para efectos fiscales, sin darle la importancia debida a los beneficios que les puede brindar el contar con información veraz, útil y oportuna, como puede ser la adecuada toma de decisiones. Ya que para ser competitivo ante los cambios actuales que sufre nuestro país, es necesario estar preparados en todas las áreas que implica un negocio y en la cual la información es un instrumento sumamente importante.

MERCADOTECNIA. Realización de las ventas a través de:

	Empresas	%
El empresario	11	56
Agentes de ventas	5	25
Familiares	4	19
Total	<u>20</u>	<u>100</u>

Familiares (20.0%)



Agentes de ventas (25.0%)

El empresario (55.0%)

El 55% de los empresarios realizan sus ventas al igual que las otras funciones de la empresa, y solo se apoyan con agentes de ventas el 25%, abundan además las ventas directas a clientes lo cual indica falta de labor real de ventas, la que si realizará haría crecer en mucho a sus empresas.

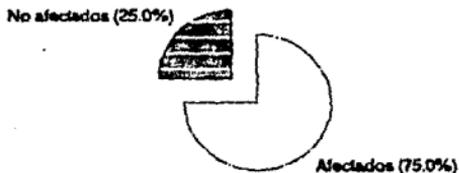
PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PARA VENDER SUS PRODUCTOS (en escala de mayor a menor).

- El área de influencia de ventas es reducida
- Poco personal para realizarlas
- Problemas para colocarlos
- Falta de difusión
- Productos altos en precios
- Productos fuera de moda
- En calidad
- No conocen los gustos del consumidor
- No ofrecen créditos

Los productores del calzado se enfrentan a diversos problemas para vender sus productos de los cuales los más representativos son la reducida área de influencia así como la falta de personal profesional en el área que se dedique a esta actividad,

REPERCUSION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO POR LOS PRODUCTOS IMPORTADOS

	Empresas	%
Afectados	15	76
No afectados	5	24
Total	<u>20</u>	<u>100</u>



El porcentaje de productores de calzado que han sido afectados por la competencia extranjera es considerablemente alto, coincidiendo la mayoría que se debe a los precios de los productos que ofrecen

son sumamente bajos, y los empresarios que no son afectados se debe a que sus productos tienen ciertas características que aún no atacan los mercados extranjeros.

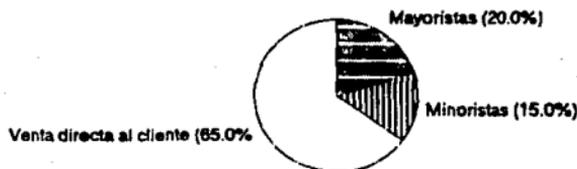
VENTAJAS QUE CONSIDERAN LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE SUS PRODUCTOS (en escala de mayor a menor)

- Mayor calidad
- Rápida entrega
- Mejor imagen
- Mejores precios como productores
- Variedad en productos

La mayoría de los productores de calzado coincidió que sus productos son de mayor calidad con respecto a la competencia además de ser puntuales en las entregas de sus pedidos y de contar con una buena imagen de sus productos; sin embargo se pudo observar que la mayoría de las empresas no realiza ningún tipo de publicidad para dar a conocer sus productos y con esto ser más competitivos.

CANALES DE DISTRIBUCION

	Empresas	%
Mayoristas	4	20
Minoristas	3	16
Venta directa al cliente	13	64
Total	<u>20</u>	<u>100</u>



Los productores de calzado en un 65% venden sus productos directamente a sus clientes a través de mercados fijos, Tianguis y por que los clientes acuden directamente a las fábricas y en algunos casos por que cuentan con zapaterías propias, el otro 20% de los fabricantes venden a mayoristas los cuales tienen grupos de zapaterías y sólo el 15% a minoristas.

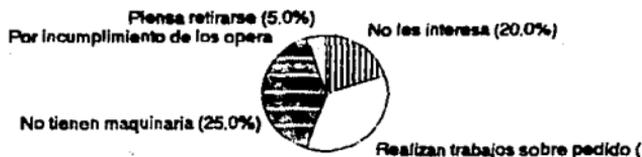
PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL CALZADO EN EL AREA DE PRODUCCION: (en escala de mayor a menor)

- Frecuente descompostura de maquinaria
- Incapacidad de acceso a nuevas tecnologías
- Altos costos de materias primas
- Carencia de control de calidad en procesos productivos
- Dificultad para encontrar quien repare las máquinas
- Carencia de control de calidad en productos terminados
- Dificultad para encontrar refacciones

Uno de los principales problemas que afectan al productor de calzado en el proceso productivo es la frecuente descompostura de la maquinaria. La mayoría de los productores de calzado no utilizan al 100% su capacidad instalada, debido a diferentes causas, además de que la maquinaria que utilizan ya es obsoleta pero para ellos aún es funcional en la actualidad.

CAUSAS POR LAS CUALES NO UTILIZAN AL 100% SU CAPACIDAD

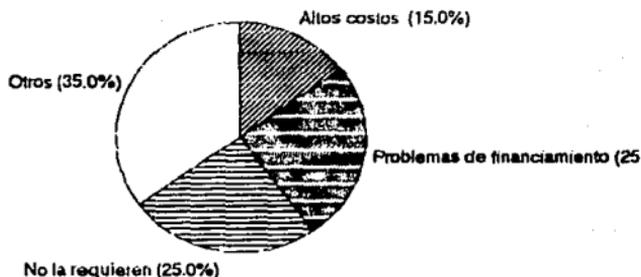
	Empresas	%
No les interesa	4	23
Realizan trabajos sobre pedido	7	30
No tienen maquinaria	5	29
Por incumplimiento de los operarios	3	12
Piensa retirarse	1	6
Total	20	100



Una de las causas principales por las cuales no explotan al máximo su capacidad es porque trabajan sobre pedidos, y rebasar esto es contraproducente para ellos ya que esto implicaría una mayor inversión en materia prima, pago de mano de obra y si sus ventas no son constantes y seguras para la pronta recuperación de sus activos esto no les conviene.

PROBLEMAS PARA LA ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO QUE HAN ENFRENTADO LOS MICROEMPRESARIOS

	Empresas	%
Altos costos	3	18
Problemas de financiamiento	5	24
No la requieren	5	23
Otros	7	35
Total	20	100

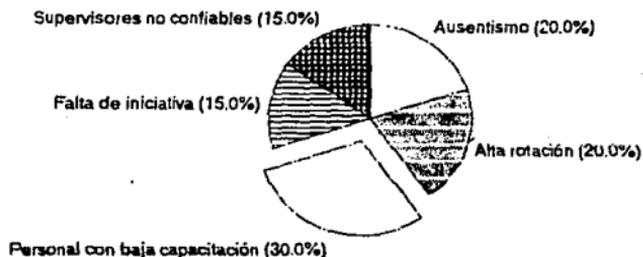


Muchos de los productores se enfrentan a problemas de financiamiento para poder adquirir maquinaria, por problemas de solvencia económica, además de que la maquinaria tiene altos costos; pero aún así gran parte de ellos están conformes con lo que producen y lo creen innecesario, sin ver a futuro que pueden quedar fuera de todo mercado por no contar con la infraestructura para competir.

RECURSOS HUMANOS

Tipos de problemas laborales

	Empresas	%
Ausentismo	4	22
Alta rotación	4	22
Personal con baja capacitación	6	30
Falta de iniciativa	3	13
Supervisores no confiables	3	13
Total	20	100

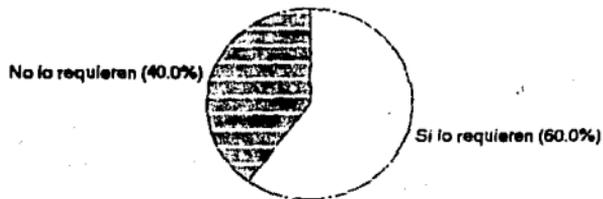


En la actualidad los microempresarios se han encontrado en una situación de no contar con el personal suficientemente capacitado para realizar las funciones que se les encomienda, aunado a esto viene el problema de ausentismo y la alta rotación, lo cual no le da una estabilidad a los negocios.

FINANZAS

NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO

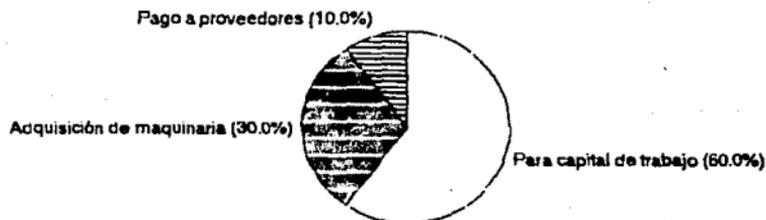
	Empresas	%
Si lo requieren	12	59
No lo requieren	8	41
Total	<u>20</u>	<u>100</u>



El 59% de los microempresarios si creen tener la necesidad de un financiamiento, pero esto se ve muy lejos de la realidad ya que muchos de ellos no cuentan con los requisitos que les piden, además de no tener la seguridad de cubrir los pagos. El otro 41% de los empresarios que también es representativo y que manifiesta no tener la necesidad, se debe en la mayoría de los casos a que sus problemas son más de mercado que de financiamiento.

Aplicación de los créditos

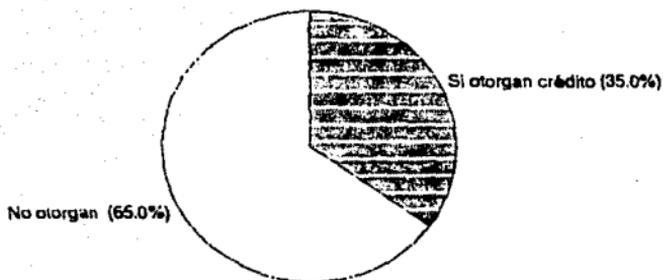
	Empresas	%
Para capital de trabajo	12	60
Adquisición de maquinaria	6	30
Pago a proveedores	2	10
Total	20	100



La mayoría de los microempresarios consideran que necesitan dicho préstamo para capital de trabajo, lo que haría que sus negocios fueran más competitivos.

OTORGAMIENTO DE CREDITO A SUS CLIENTES

	Empresas	%
Si otorgan crédito	7	35
No otorgan	13	65
Total	20	100



La falta de liquidez, así como la *inseguridad* para que cumplan con lo pagos, han llevado a los micro y pequeños empresarios a condicionar los créditos que otorgan a sus clientes, ocasionándoles disminución en sus ventas otros por su parte se ven obligados a otorgarlos con tal de vender soportando la carga financiera que implica la falta de inversión en la actividad.

IV. PRESENTACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIONRECOMENDACIONES

1. RECOMENDACIONES

- Es necesario que este tipo de empresarios contemplen la posibilidad de unirse con otros productores para estar en condiciones de ser competitivos ante la entrada del tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, para lo cual tendrá que cambiar su manera de pensar y sobre todo capacitarse, ya que al encontrarse en un mundo cambiante en el que las innovaciones se producen constantemente y en el que la capacidad de adaptarse a ellas puede determinar la continuidad en el mercado, es indispensable estar al pendiente de lo que sucede, capacitándose e incorporando en las empresas los avances en materia de maquinaria, procesos, producción, estrategias administrativas, financieras, de comercialización, mercadotecnia y ventas; basando su actuación sobre lineamientos científicos y no empíricos.
- Es prioritario la búsqueda de nuevos mercados, lo cual pueden desarrollar a través de la vinculación con las cámaras y asociaciones, Bancomext e incluso con los agentes aduanales.

- Créditos bancarios

Ultimamente el 50% de los empresarios logro obtener créditos en el mercado negro (agiotistas, usureros), por ser más rápidos y porque no les exigen garantías tan elevadas como los bancos, sin embargo con costos demasiado altos. Es conveniente buscar, antes de recurrir a estas fuentes de financiamiento, las alternativas de la banca de fomento que puede ser una solución a pesar de la lentitud y de los requisitos, ya que un costo menor de financiamiento puede redundar en una carga menor para las empresas; es conveniente además que los créditos que tramiten sean a largo plazo para alcanzar una rotación de la inversión adecuada que les permita tener capacidad de pago.

La competencia que se comenzará a gestar en el Sistema Financiero Mexicano con la entrada de bancos del extranjero así como la creación de otros con capital de empresarios mexicanos, obligará a reducir las altas tasas de interés hasta alcanzar los niveles que existen en los Estados Unidos y Canadá, lo cual beneficiará a los micro y pequeños empresarios que seguramente tendrán mayores facilidades de acceso a los créditos para poder modernizarse y crecer.

- Aprovechen más los apoyos de los cámaras , secretarías e instituciones que actualmente tratan de impulsarlas.

- El éxito de los empresarios radicarán en la atención a los siguientes puntos estratégicos:
 - a) Calidad en productos y servicio, basado en:
 - Control de proveedores para certificar que los insumos siempre tengan la misma calidad.
 - Control de calidad para supervisar que el producto sea fabricado de acuerdo con los estándares establecidos.
 - Invariabilidad del producto.
 - b) Preocupación por el cliente.
 - c) Capacitación y actualización.
 - d) Atención a Recursos Humanos, pues el personal sigue siendo el activo más valioso de toda organización.
 - e) Vigilar de cerca el negocio, apoyándose en sistemas de información que le permitan evaluar la rentabilidad del negocio, conociendo con oportunidad el desempeño de cualquier área funcional, pues toda decisión que se tome repercute invariablemente en la situación financiera de la empresa, es necesario conocer a su negocio, las variables que en él intervienen y la forma de manipularlas para obtener mejores resultados, el conocer, por ejemplo, sus costos fijos y el margen de utilidad que obtiene al producir y vender determinado número de unidades necesarios para cubrir dichos costos, le permitirá conocer cuanto es lo más que necesita producir y vender para obtener la utilidad deseada.

2. CONCLUSIONES

La problemática de la micro y pequeña empresa la podemos resumir en los siguientes puntos:

- Obsoletos procesos y medios de producción, los cuales explotan o aprovechan en un 50%, lo que les resta rentabilidad.
- Reducido número de clientes.
- Limitados canales de distribución.
- Excesiva rotación de personal.
- Carencia de control de calidad tanto en sus procesos productivos como en el producto terminado.
- Elevados costos de producción.
- Desconocimiento de sus costos reales, así como de sus márgenes de utilidad.
- Concentración de las funciones así como de la administración, en el empresario, loas cuales realiza en forma empírica
- Niveles bajos de escolaridad.
- Falta de capacitación tanto a nivel obrero como del empresario.
- Subsidio del costo de sus productos a través de la evasión fiscal.
- Financian ellos mismos en más de un 80% su operación, lo que les ocasiona fuertes problemas de liquidez.
- Equivocada utilización del crédito así como poco interés por conseguirlo, lo anterior por la falta de visión empresarial.
- Lenta rotación de la inversión.
- Niveles bajos de inventarios.
- Carencia de sistemas de información así como deficientes o nulos controles de sus recursos.

Todo lo anterior tiene en gran medida su origen en los niveles bajos de formación cultural y económica en que se desarrollan.

La micro, pequeña y mediana empresa atraviesan en la actualidad por una etapa decisiva para ellas, ya que se enfrentan a la disyuntiva de modernizarse o desaparecer.

La modernización implica dar solución a los problemas que enfrenta sin descuidar ningún área, pues es tan vital una como cualquiera que se da dentro de la organización.

La micro, pequeña y mediana empresa enfrenta entre sus principales problemas la falta de mentalidad y actitud de empresarios de sus dirigentes, muchos de los cuales han pasado a serlo por evitar depender de otra persona, sin contemplar hasta muy tarde la responsabilidad que ello implica.

Es necesario el cambio de actitud, tendiente a la formación de asociaciones o agrupaciones que les permitan reducir costos así como elevar sus niveles de producción, implantando controles y sistemas de información, pues la dirección de toda empresa necesita de datos estadísticos y contables de la operación de la empresa con objeto de verificar si las realizaciones están de acuerdo con las previsiones y para controlarlas o planearlas adecuadamente, así como conocer la rentabilidad de su inversión.

BIBLIOGRAFIA

1. 50 aniversario cámaras de la industria del calzado. México, D.F., marzo de 1992. CICEJ, CANACAL, CIJEJ.
2. Industria del Calzado. Estudio elaborado para el gobierno de México por The Boston Consulting Group LTD., y El Grupo Consultor Ejecutivo. México 1988. **BANCOMEXT-SECOFI**
3. Seminario de Investigación Administrativa. Microindustria: Organización y Financiamientos. México, D.F. UNAM FCA 1990. José Guadalupe Romero Granados. Juan Flores Velazquez.
4. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994. México, D.F. 1991. **SECOFI**
5. Seminario de Investigación Contable. La Micro, Pequeña y Mediana Industria de México ante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. México, D.F. UNAM FCA 1991. Joel Moreno Linares.
6. Ley Federal para el Fomento de la Microindustria.
7. Folletos y Bocetos Informativos de CANACINTRA. Ventanilla Unica de Gestión. CANACINTRA, México, D.F. 1993
8. Fuentes de Financiamiento, Manual de Consulta. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas-Grupo Guadalupe- NAFIN. México, D.F. 1992