

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

C. S. H.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I I I

TITULO:

Financiamiento

*Financiamiento y Sistemas de Información
en la pequeña y mediana industria.*

ALUMNO: PANTOJA SEGOVIA JAIME

MATRICULA: 90332144

ADMINISTRACION



ASESOR: Dr. GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ

Financiamiento

08 / ABRIL / 1996

*Porque es difícil conocerte y no amarte,
amarte y no seguirte.
por ser el verbo siempre eterno.
el buen pastor que dio luz a mi existencia.
y como una forma de exaltar tu nombre...
con gran alegría y con todo mi corazón te
dedico este esfuerzo a ti gran JESÚS.*

Í N D I C E

	pág.
Justificación	1
Introducción	2
CAPITULO I	
La industrialización en México.	4
1.1 Historia de la pequeña y mediana industria.	8
1.2 Características de la pequeña y mediana industria.	10
1.3 La industria como organización.	14
1.4 La pequeña y mediana industria dentro del contexto económico empresarial del país .	17
CAPITULO II	
Financiamiento e inversión en la pequeña y mediana industria.	21
2.1 Financiamiento.	22
2.1.1 Financiamiento interno.	25
2.1.2 Financiamiento externo.	29
2.1.2.1 Financiamiento a través de la banca de fomento.	33
2.1.2.2 Financiamiento a través de la banca múltiple.	37

2007/2008
JIC

2.1.2.3	Financiamiento a través de organizaciones y actividades auxiliares de crédito.	45
2.2	Tipos de industrias que más se necesita financiar.	51
2.3	Inversión.	52
2.4	La necesidad de Sistemas de Información en la pequeña y mediana industria de México.	56
2.5	Los Sistemas de Información como instrumento en la decisión para la obtención de financiamiento externo.	63
CAPITULO III		
	La pequeña y mediana industria ante la apertura comercial y el TLC.	66
3.1	Proyección futura de la pequeña y mediana industria.	68
CAPITULO IV		
	Análisis práctico	71
4.1	Análisis comparativo del sector manufacturero.	72
4.2	Caso práctico de una imprenta.	106
	Conclusiones y Recomendaciones	117
	Bibliografía	119

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual del país y en todas sus variables, económico, político y social, en los últimos años se han presentado grandes fluctuaciones que afectan directa o indirectamente a todo tipo de organización.

Dentro de lo que es el aspecto económico, en los últimos años, como hemos visto se ha dado una gran apertura económica, que ha impactado de diferente manera y por demás importante a todo tipo de industrias, tanto grandes como medianas, y sobre todo, pequeñas y micro.

Sin embargo como es sabido, el mayor porcentaje de industrias manufactureras que hay a lo largo y ancho del país son precisamente de los tipos micros, pequeñas sin dejar de mencionar también a las medianas, las cuales, por su alto porcentaje como unidades económicas, participan en el desarrollo económico del país a través de la generación de empleos para la población económicamente activa.

En el ambiente de turbulencia e incertidumbre que caracterizan a las economías de los países en desarrollo y del cual México desgraciadamente todavía pertenece, podemos observar que en estos tipos de países, es en donde las crisis se dan de una forma más periódica o constante en el tiempo a diferencia de los países altamente industrializados.

Esos factores, se mencionan porque influyen negativamente en el sector industrial del país, dañando de manera considerable a la pequeña y mediana industria, y eso sin mencionar en mayor grado a lo que son las microindustrias. afectando con ello el proceso de industrialización del país.

Estos sectores industriales, como veremos, tienen necesidades de financiamiento para poder llevar a cabo sus operaciones y mantenerse en el mercado, es por eso la necesidad de poder llevar a cabo un análisis de las diversas fuentes de financiamiento existentes en el país, y determinar la eficacia de éstas, estableciendo de antemano si en verdad están cumpliendo la misión encomendada en el apoyo efectivo de recursos a las industrias que más lo necesitan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo, en primer lugar llevar a cabo un análisis de lo que son las pequeñas y medianas empresas que se concentran en el sector manufacturero, determinando su historia, así como sus características principales y analizar cual es el ambiente industrial en el que operan en el país. La inquietud del presente trabajo, es ubicar la actuación y posición real en que se encuentran dichos sectores industriales dada su gran importancia en la vida económica del país, participando para ello, principalmente en la mayor generación de empleo para la población.

El análisis de estos sectores industriales del país, es para tener un mejor conocimiento acerca de los instrumentos de financiamiento interno y externos con los que estas organizaciones pueden contar en un determinado momento, y se pretende observar si en verdad se está cumpliendo el cometido principal de la banca de fomento para el apoyo de dichas organizaciones. Por otro lado, se establecerá la importancia en la relación que hay entre los sistemas de información y la posible viabilidad al tratar de obtener un financiamiento de tipo externo a la industria. Ya que todas las organizaciones, sin importar el tamaño de éstas, deben de contar con sistemas adecuados de información para tener un control más eficiente de todos los recursos con los que éstas cuentan, y tomar las decisiones más factibles que permitan no solo su sobrevivencia, sino también su crecimiento.

En la parte práctica de la investigación se pretende establecer un análisis comparativo entre los diferentes tamaños de las estructuras económicas organizativas del sector manufacturero para determinar cual es el papel y la ubicación dentro del sector, de cada una de estas industrias, determinado su participación e importancia dentro del mismo, y así poder ubicar la relación y distancia que hay entre uno y otro tipo de industria.

Y por último también dentro del aspecto práctico, se analizará a una imprenta, que, por sus dimensiones de estructura organizacional, es catalogada como micro, establecida en el Distrito Federal, la cual está ubicada dentro del subsector manufacturero del papel, editorial y la imprenta, en la que se podrán observar la problemática actual a la que se

tiene que enfrentar dicha organización en momentos difíciles para el país, así mismo se analizará la administración y organización de dicha imprenta identificando la forma que tiene dicha organización al llevar a cabo sus sistemas de control de información.

CAPITULO I

La industrialización en México

México encontró una coyuntura favorable para impulsar el desarrollo industrial interno al vincularse un poco más con los mercados mundiales, vemos que fue básicamente a partir de la segunda guerra mundial.

En 1941 se promulga la Ley de Industrias de Transformación, y en 1945 comenzó a hacerse efectiva la Ley de Fomento a Industrias de Transformación.

La producción manufacturera creció 9.4 % anual entre 1940-1945. No obstante, la aportación al PIB fue de 15 % en 1940 y hasta 1950 no llegaba sino al 16.8 %.

Los mayores avances se registraron en industrias que de alguna forma se consideraban tradicionales como textiles, empaçado de alimentos, siderurgia y cemento, así como en ciertas ramas de la metalmeccánica y la química.

Pero aunque no se trato netamente modernizador debido a un notable rezago en industrias de bienes de capital, por el contrario, vemos que sí se dio un gran avance en el mercado interno y en la capacidad de la industria instalada.

En el gobierno de Miguel Alemán, arrancó un proceso de industrialización acelerada, que se dio con un gran apoyo por el proteccionismo industrial por parte del gobierno, ya que en este periodo de protección a la industria aparecieron las licencias de importación, se elevaron los aranceles, y se favoreció la creación de industrias con excenciones fiscales, también vemos que en este tiempo, órganos como NAFINSA ya tenían una fuerte participación para apoyar a la industria que nació en esos momentos en forma de micro, pequeña y mediana principalmente.

En la década de los cincuenta y sesenta, la industria en general transitó por una de sus transformaciones más importantes del siglo. En este sentido la transformación que se dio, fue que hubo un desplazamiento estructural a través del cual las industrias tradicionales cedieron sus sitios a industrias más dinámicas y complejas.

Sin embargo, en la década de los sesenta se observa una limitación en el crecimiento, entre otras cosas:

- * "La concentración industrial se ubicaba en el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara.
- * Insuficiencia en el número y preparación de técnicos y trabajadores especializados en las actividades complejas de la industria.
- * Escaso nivel de competitividad de la industria nacional, resultado de una política de fomento indiscriminadamente proteccionista.
- * Costo elevado de tecnologías del exterior y su frecuente inadecuación.
- * Dependencia de la inversión productiva respecto de las importaciones de bienes intermedios y de capital, y por lo tanto, de crecientes saldos negativos en la cuenta corriente asociados al crecimiento."¹

Aunque el gobierno apoyó el proceso de sustitución de importaciones y se intensificó la promoción industrial, en el mundo se gestaba ya, al final de los años sesenta, la revolución tecnológica y científica y la automatización de los procesos industriales.

En México se habían desarrollado industrias como la química, la petroquímica y las metálicas básicas y metalmeccánicas, también se habían modernizado algunos sectores tradicionales, pero no se vislumbraba aún la automatización, ni mucho menos la articulación de la industria nacional a los grandes cambios ocurridos en el entorno internacional. A fin de

¹ Carlos Canacho y Abraham Tellez en artículo de la revista "Industria" que edita la Canacindra, No. 25 p. 43, año 1991

cuentas, la cerrazón y la baja productividad de toda la industria se tradujeron en costos financieros altos para toda la nación.

Es así como México hasta principios de la década de los ochenta, mantenía una economía de abierta participación estatal y un gran proteccionismo industrial, de lo que se puede deducir que al no haber una gran competencia ni siquiera entre productores nacionales, los productos que se ofrecían al público eran de la más pésima calidad y el público no tenía otra opción más que adquirir dichos productos.

En este contexto, es a principios de la década de los años setenta cuando se observa una gran crisis en los países industrializados, se pensó por lo tanto, que las causas que generaron dichas depresiones económicas fue el excesivo gasto público, el paternalismo y la intervención estatal en asuntos económicos. Se le atribuyó a la línea keynesiana que había imperado desde el fin de la segunda guerra mundial, como origen de dichos problemas. Por ello, empezó a rondar la idea de adquirir los modelos neoliberales y conservadores; y si ese sería a partir de entonces una forma de política económica a seguir por las grandes potencias industriales, con mayor razón se tendría que imponer a los países subdesarrollados, y México no podía ser la excepción.

Es en la década de los años ochenta, particularmente en la administración de Miguel de la Madrid Hurtado (1982 - 1988) cuando se empiezan a poner las bases que transformarían al Estado protector y paternalista por un Estado que no tendría que meterse para nada en cuestiones económicas. Prueba más contundente de ello fue el ingreso de México al GATT² en 1986 (la que posteriormente se transformaría en la OMC - Organización Mundial de Comercio - en 1995). Durante ésta administración estaba como Secretario de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari, el cual fue el encargado directo de llevar a cabo el diseño de la nueva política económica de corte neoliberal para México y llevar a cabo la implementación desde el gobierno de Miguel de la Madrid. Y posteriormente, al ser designado candidato del partido gobernante a la

² "Las reglas del GATT son el resultado de negociaciones para estimular las concesiones mutuas en materia de aranceles y para promover los aumentos en las exportaciones e importaciones de las naciones participantes".

Glos, Raymond E. "La empresa y su medio", p. 277

presidencia de México, se estaba asegurando aún más la consolidación y permanencia de dicho modelo económico. Durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988 - 1994) se continua con dicho modelo económico - como se mencionó; favorecido tal vez por las circunstancias internacionales del momento, las cuales le permiten tener éxito en varios de sus objetivos económicos, específicamente, se observa un avance en la renegociación de la deuda externa, se afianza la apertura externa, se producen desregulaciones, empiezan las privatizaciones de empresas paraestatales, introducción acelerada de nuevas tecnologías, intensificación de ritmos de trabajo, incremento de la productividad y de la competencia internacional, búsqueda de una relación privilegiada con Estados Unidos a través de la firma del Tratado de Libre Comercio.

Para 1992, los principales indicadores macroeconómicos, sólo comparados con los del sexenio anterior, fueron mejores, el PIB se incremento notablemente, la inflación en los precios se redujo en forma considerable a partir de 1989, también se redujo el déficit del sector público, empezándose a obtener incluso superávit primarios. Sin embargo, también se observaron ciertos problemas microeconómicos, puesto que la incipiente recuperación no benefició a toda la población, ya que los salarios mínimos reales seguían igual o peor de rezagados.

En síntesis, durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari el Estado mexicano ha venido cambiando su papel dentro de la sociedad, ya no gasta tan activamente como lo venía haciendo hace apenas sexenios anteriores, cabe resaltar que es a partir de dicha administración en que ya no se promueve el desarrollo hacia adentro (si es que se llegó a promover verdaderamente a través del sector industrial), vende empresas paraestatales, reduce su participación en las actividades productivas.

El Estado acepta y promueve los argumentos del neoliberalismo a través de su Liberalismo Social, en el sentido de que es imperativo reducir su participación en la economía. Advirtiéndose una tendencia al adelgazamiento del Estado, o sea, a la reducción de su papel como estado benefactor y proteccionista.

Y con la reciente llegada al poder de Ernesto Zedillo Ponce de León, no se puede vislumbrar un cambio importante en la variación de la política

económica implantada por sus dos predecesores recientes. Siendo de esa forma, qué, la concepción del crecimiento y desarrollo económico vista bajo la óptica actual del modelo neoliberal, está sustentada solamente a través del impulso a las exportaciones, sin importar ni tomar en cuenta un futuro crecimiento a través del impulso al mercado interno, y junto con ello, dejando a la deriva la prioridad que se le pudiera dar al apoyo sostenido y permanente de la planta productiva nacional (entre otros factores de desarrollo interno), principalmente al apoyo de micro, pequeñas y medianas industrias, vistas como pilares fundamentales para el desarrollo del mercado interno, y ello a su vez, como objetivo de desarrollo nacional.

1.1 Historia de la pequeña y mediana industria

La empresa manufacturera dentro del capitalismo tuvo un origen evolutivo que provenía del modo de producción feudal y que paulatinamente fue generando la aparición de una nueva clase de empresarios. La mayor parte de los hombres que formaron ese capitalismo manufacturero, procedían de una clase que era, mitad agrícola y mitad industrial que se habían formado hasta entonces.

La pequeñez en capital necesario para invertir en la naciente industria, que, unido a una estructura poco concentrada de las empresas, fueron incentivos eminentemente favorables para la entrada a los diversos sectores de esta actividad, de hombres que disponían de un pequeño capital, además se podía observar la gran diferencia de capital que se requería entre la agricultura por un lado, y la industria que nacía por el otro.

El establecimiento de pequeñas empresas en diferentes localidades regionales, trajo como consecuencia la expulsión de agricultores que a su vez, vinieron a proporcionar la mano de obra para dichas industrias. Surge entonces el empresario capitalista, el cual se encargará de organizar la producción, proporcionando los medios, que posteriormente empezó a

trabajar bajo los paradigmas recientes de administración científica que surgieron a principios de siglo en los Estados Unidos con Frederick Taylor.

Con el paso del tiempo, se fue modificando y avanzando en la tecnología, y con ésta, también hubo un cambio en el aspecto del costo más pequeño en las industrias que empezaban a tener la vanguardia. La industrialización fue desarrollando poco a poco la aparición o el engrandecimiento paulatino de las unidades económicas manufactureras, pero de ningún modo, esto ocasionó el que fueran desapareciendo las unidades industriales más pequeñas, esto tampoco se dio ni aún en los países hoy altamente industrializados. Al contrario, se tiene que enfatizar bastante, la importancia que guarda este sector industrial, para promover, fomentar y fortalecer la producción industrial de un país, pues en los países altamente desarrollados es un elemento complementario de la producción en gran escala, ya que proporciona partes y materiales a la gran industria o empresa, y en los países en vías de desarrollo constituye un pilar importante en la economía, ya que entre otras cosas importantes, es una fuente generadora de empleo a gran escala.

La pequeña y mediana industria abarca situaciones económicas, financieras y sociales muy diversas. Por ello, los problemas de su financiamiento van a variar de acuerdo a cada grado en el tamaño en cada una de ellas; varían no solamente en relación con su filiación o identificación del sector industrial al que pertenecen, sino también con la orientación de acuerdo a su segmento de mercado al que abarca, y de sus posibilidades de crecimiento.

En virtud de su propia naturaleza y origen, con frecuencia la pequeña y mediana industria pueden identificar y/o medir sus necesidades financieras sólo en forma general. Utilizan principalmente créditos a corto plazo, cuando en realidad sus necesidades más apremiantes se vislumbran para el otorgamiento de créditos a largo plazo. Es decir, aunque éstas industrias necesiten un amplio capital de trabajo, sus necesidades mayores están ubicadas o concentradas en lo que son proyecto de inversión, para poder de esa forma, financiar la ampliación y mejoramiento de sus instalaciones, renovar la maquinaria y equipo de trabajo o producción por tecnología más reciente, y poder elevar de esa forma su productividad para ser cada día más competitivo, pues de esa forma podrá mejorar la calidad

de sus productos actuales, o si se prefiere, poder llegar a diversificar su producción para entrar a nuevos mercados.

Sin embargo, en casi todos los países, independientemente de los diversos niveles económicos y/o tecnológicos, y de industrialización que posean, siempre, la falta de canales adecuados de financiamiento será uno de los principales obstáculos que han enfrentado estos sectores industriales.

El pequeño y mediano sector industrial en México, siempre ha venido manejando recursos económicos que le han sido insuficientes para su desarrollo. Lo anterior ha ocasionado, en la mayoría de las veces, que no se aproveche al máximo la capacidad ya instalada de estas industrias, restricciones para modernizar su maquinaria y equipo de trabajo, deficiencias en la administración y falta de promoción.

Uno de los principales factores que ha limitado el desarrollo del pequeño y mediano sector industrial de México, ha sido la escasez crónica que éstas tienen de recursos financieros, ya que es un hecho real que en un gran número de los casos, y sobre todo con la última crisis de 1995, las industrias pequeñas y medianas han quedado más descapitalizadas y no pueden comprar el equipo necesario, ni sus materias primas en los volúmenes adecuados a los que necesitan para su producción.

1.2 Características de la pequeña y mediana industria

Existen ciertas características de tipo funcional que hacen una diferencia muy especial entre lo que es, principalmente una pequeña industria de una industria grande, se pueden distinguir las siguientes características para una pequeña industria:

* Sirven a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio, a un reducido número de clientes.

* El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción

limitado de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.

- * Fabrican productos comunes, con tendencias a una cierta especialización, y usan procesos sencillos de producción.
- * Disponen de medios financieros limitados.
- * Su equipo de producción y su maquinaria son sencillos.
- * Cuentan con personal reducido.
- * Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre conservables, o bien materiales semiterminados
- * Los empresarios cooperan personalmente en la producción, o la supervisan directamente, o la dirigen mediante un número reducido de capataces o supervisores.
- * Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos o las supervisan personalmente.
- * Sus sistemas de contabilidad y control son sencillos.³

Por medio de éstas características, podemos establecer que existen dos grandes grupos en los puntos de vista para determinar también lo pequeño o lo grande de una industria:

El primero toma en cuenta elementos de tipo cuantitativo, tales como:

- el capital invertido
- el número de trabajadores
- el consumo de energía, etc.

El segundo criterio se apoya en elementos de tipo cualitativo, tales como:

³ Alfred W. Klein en "La industria pequeña y mediana en México", p. 12

- la organización y dirección en la empresa
- los métodos de producción
- el grado de participación en el mercado
- el acceso a los mercados de dinero y de capitales

Pero también necesitamos agregar que estos dos factores se encuentran íntimamente ligados a aspectos tales como los tecnológicos, económicos, sociales humanos, etc. y de los que se pueden destacar los siguientes:

En cuanto a la ubicación geográfica, ésta juega un papel importante para la localización y/o establecimiento para la unidad económica industrial. Sin embargo, se puede observar que con frecuencia, principalmente en el pequeño industrial, no toma en cuenta decisiones importantes en cuanto a la localización de su empresa, esto se debe en parte, a la falta de financiamiento para un local adecuado; y en parte, porque al establecer su empresa, siempre lo hacen dentro de la misma comunidad donde viven. Sin embargo, tal vez en ello derive la ventaja que estas tienen al tener una relación íntima con la sociedad en la que están inmersas, puesto que conocen mejor a su mercado. Es por ello que, las industrias pequeñas juegan un papel importante dentro del contexto nacional, porque actúan como un factor de desarrollo regional.

Por otro lado, el mercado de la industria pequeña y mediana es principalmente de carácter local y regional, siendo por lo tanto, reducido. Aún cuando operan y trabajan en un medio verdaderamente turbulento, más que nada en los últimos años, y sin tener una fuerza especial en la negociación de compra o venta con otras empresas más grandes, estas industrias están en contacto más directo con sus clientes y proveedores.

Es decir, las unidades industriales pequeñas llenan los vacíos de producción que dejan las industrias más grandes. Por otra parte, el carácter limitado, inherente a su tamaño, la subordinación a fuentes de abastecimiento cercano, etc., les proporciona la mayor flexibilidad para especializarse en mercados reducidos, así como la producción de artículos por los que no se interesa la gran empresa, debido precisamente a la estrechez del mercado, dando como resultado la mayor variedad de oferta.

Y de esta forma colaboran también a la descentralización al favorecer el desarrollo local y regional.

Por último, podemos observar que hay industrias que en cierta forma por su infraestructura tecnológica la podemos ubicar como una empresa tradicional, esto es, la limitación de recursos es lo que no les permite utilizar un tipo de tecnología más moderna y avanzada, es la capacidad tecnológica actual la que al no renovarse, se traducirá en productos cada vez de menor calidad, costos más elevados, y en general, bajos niveles de productividad y por lo tanto baja competitividad en el mercado.

Sin embargo, también se pueden percibir industrias un tanto más adelantadas que otras, aunque en los últimos años de crisis económicas, eso ya es cada vez menos observable, esto se menciona, porque tal vez seleccionan adecuadamente los productos que fabrican, es decir, conocen de antemano su producto y su segmento de mercado que cubren como empresa. Tal vez sea también porque su producción está especializada en la fabricación de bienes donde la industria grande no puede aprovechar las economías de escala, es decir, aprovechan los huecos que dejan las grandes industrias, ya sea por la naturaleza e índole de dichos bienes. Así mismo, porque llevan a cabo trabajos complementarios para la gran industria. También porque pueden participar en la elaboración o producción de partes y accesorios que demandan las grandes industrias más especializadas.

De esta forma, dentro del marco de actividad económica, el sector de la pequeña y mediana industria cumple con su misión peculiar en lo que se refiere a la especialización de productos y la flexibilidad que tiene para poder adaptarse al medio ambiente cada vez más cambiante, turbulento, y competitivo, puesto que se ajusta más fácilmente a los cambios de la demanda tanto por la relativa simplicidad de sus instalaciones, como por los reducidos volúmenes de producción que llevan a cabo.

1.3 La industria como organización

Una industria es, por conocimiento general una empresa que como otras organizaciones, está inmersa dentro del conjunto social que, al llevar a cabo acciones para su operación, afecta, pero que también puede ser afectada por ese medio social, por lo que al establecer el análisis de la industria como organización se deben de tomar en cuenta todos los factores que intervienen y que pueden intervenir en última instancia en ella directa o indirectamente. Al hablar de empresa como organización, no debe importar el tamaño de éstas para el presente trabajo, puesto que si bien es cierto que hay una gran diferencia al comparar una industria grande de una pequeña en diversos aspectos administrativos, operacionales, de información, etc. también es cierto que, como organizaciones que persiguen objetivos, tienen semejanzas invariables, como por ejemplo, el fin común que tienen con respecto a la rentabilidad o generación de utilidades, entre otras cosas.

" Fundamentalmente, los objetivos del pequeño negocio y del grande son idénticos. Varían únicamente en magnitud y complejidad."⁴ A la industria pequeña y mediana, de la misma forma que la grande, se le tiene que observar como una organización en la que fluye en diversos grados lo que es el "Proceso Administrativo" el cual está integrado por los cinco pasos fundamentales que son: planeación, coordinación, integración, dirección y control. El conocimiento y la coordinación en los pasos de todo el proceso es necesario para que la industria, como organización, pueda realizar un mejor trabajo en sus operaciones y para que pueda estar en mejor posición de esquivar o identificar posibles alternativas a problemas que se presenten.

Con excepción de las organizaciones monopólicas, la mayoría de la industrias micro, pequeñas y medianas tienen que trabajar en ambientes muy competitivos, necesidades cambiantes de la gente, avance constante de la tecnología etc. en donde las empresas que participen en un determinado sector industrial tendrán las mismas posibilidades de éxito o de fracaso, y única diferencia de ello es el saber dirigir y coordinar las diferentes acciones en la operación de la organización en su conducción, ya

⁴ Petersen Elmore y otros "Organización y dirección de empresas", p.75

que, "la empresa pequeña como la grande debe lograr la aprobación del público y la aceptación de sus productos o servicios, así como también de sus normas de conducta comercial. Es principalmente en el campo de la dirección interna donde el impacto del dirigente es diferente, y aún en éste caso no tanto en cuanto a los fines perseguidos como a los métodos empleados para lograrlos."⁵

Como ya se mencionó, una industria es en esencia una organización que es afectada y puede afectar a su entorno social o medio ambiente ya sea directa o indirectamente, pero, por su puesto en diversos grados. " En algunas de sus características, se puede decir que las unidades comerciales (económicas) difieren de acuerdo al trabajo que realizan."⁶

Se podría decir que, una industria es una organización con determinadas características, a la que se puede ver como una simulación de un organismo biológico en el que participan diversos miembros, en la cual, cada uno de ellos tienen que realizar diferentes funciones entre sí para que éste organismo pueda sobrevivir y funcionar como tal, por lo tanto, la industria vista como una organización, "es un proceso y un plan estructural diseñado para especializar el trabajo de la dirección, distribuyendo la autoridad y la responsabilidad y estableciendo canales prácticos de comunicación entre los grupos, a fin de lograr coordinación y eficiencia en el cumplimiento de las misiones asignadas."⁷

Y, tomando una definición de empresa tenemos que, esta es " un conjunto de factores productivos coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización social en el que se haya inmersa."⁸

Determinándose de esa manera a la industria como una organización, y a ésta como un todo; la organización como un cuerpo definido de personas que tienen un propósito en común.

⁵ Idem

⁶ Idem, p. 33

⁷ Idem, p. 39

⁸ Suarez Suarez, Andres. "Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa", p. 21

En cuanto a la determinación para saber si una empresa es micro, pequeña, mediana o grande, y para el caso específico de México, de acuerdo a Nacional Financiera, la Industria se puede clasificar según su tamaño en número de personas ocupadas por empresa, y de acuerdo a esa clasificación dada por NAFINSA es como se puede observar en que rango del sector industrial es en la que cae la totalidad de las empresas del sector manufacturero del país.

*** MICRO EMPRESA :**

Son aquellas que en su ejercicio inmediato anterior, simultáneamente hayan ocupado en forma permanente hasta 15 personas, y hayan obtenido ingresos por ventas netas hasta por el equivalente de 110 veces el salario mínimo general elevado al año, vigente en el área geográfica "A".

*** PEQUEÑA EMPRESA:**

Son aquellas que en su ejercicio inmediato anterior, simultáneamente hayan ocupado en forma permanente hasta 100 personas, y hayan obtenido ingresos por ventas netas hasta por el equivalente de 1,115 veces el salario mínimo general elevado al año, vigente en el área geográfica "A".

*** MEDIANA EMPRESA:**

Es la unidad económica que en su ejercicio inmediato anterior, simultáneamente hayan ocupado en forma permanente hasta 250 personas y hayan obtenido ingresos por ventas netas que no hayan rebasado el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año, vigente en el área geográfica "A".

*** EMPRESA GRANDE:**

Es la unidad económica que en su ejercicio inmediato anterior, simultáneamente hayan ocupado más de 250 personas y hayan obtenido ingresos por ventas netas que hayan rebasado el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año, vigente en el área geográfica "A".⁹

⁹ NAFINSA: "Micro y pequeña empresa" (reglas de operación), p. 1 y 17

1.4 La Pequeña, y Mediana Industria dentro del contexto económico empresarial del país.

En su mayor parte, el futuro económico del país depende del crecimiento de las pequeñas y medianas industrias, no solo por el volumen de empleo que generan, o por los recursos que representan y por su impacto sobre la demanda final, sino por tener en muchas ocasiones un tamaño que les permite realizar con mayor eficiencia y flexibilidad, la producción de insumos que en buen número de casos, la gran industria realiza con costos más elevados o con más deficiencia en la calidad.

Las transformaciones tecnológicas y organizacionales que se han venido dando en los procesos productivos así como en la forma de conducir los negocios a nivel internacional, confiere a las pequeñas y medianas industrias un papel muy importante en la dinámica económica actual.

Por sus características, estas unidades económicas y productivas presentan una serie de ventajas y desventajas que influyen en su capacidad para enfrentar un entorno cada vez más competitivo.

Ventajas:

Las ventajas derivan principalmente de su capacidad para utilizar en forma más eficiente los recursos humanos, de su destreza para posicionarse en el conjunto reducido de productos o servicios en los que poseen mayor competitividad y sobre todo de su capacidad de adaptación y su flexibilidad para enfrentarse a las cambiantes condiciones de la demanda.

Desventajas:

En tanto que las desventajas provienen generalmente de un incipiente nivel tecnológico y organizacional, así como de bajos poderes de negociación y acceso a los recursos financieros en condiciones de igualdad con respecto de las unidades empresariales de mayor tamaño en su estructura organizacional.

El sector de la micro, pequeña y mediana industria representa en México una gran fuerza generadora de empleo. Existen, de acuerdo con datos del centro de cómputo de CANACINTRA y del Censo Industrial del INEGI un total a nivel nacional de 1,316,952 establecimientos fabriles, de ellos, el 64.5 % está afiliado a la Canacintra (según datos referentes a 1993).

Entre las industrias asociadas a dicha cámara:

- 78.8 % son del tipo de microindustrias
- 15.8 % son pequeñas
- 3.3 % son medianas
- 2.1 % son grandes

Estas cifras dan cuenta del dinamismo económico que aportan al país los sectores micro, pequeño y mediano industriales del país.

Por otro lado, haciendo un pequeño paréntesis, y viendo la necesidad de mencionar el por qué es indispensable que exista un programa de apoyo a estos sectores industriales por parte del gobierno federal, además de considerar los factores ya antes mencionados, como por ejemplo, el más importante, el hecho que permite a dichos sectores ser la máxima fuente generadora de empleo en el país; el aspecto fundamental al tocar este punto, es analizar la historia industrial que tuvieron los países ahora desarrollados. Se menciona en este caso que, dado los buenos resultados de desarrollo industrial, ello fue posible, precisamente por la aplicación efectiva de programas de apoyo a esos sectores, como ejemplo de lo anterior, basta recordar que en Estados Unidos de América y en Japón, el desarrollo industrial se dio precisamente a través de la instrumentación de programas de fomento a las pequeñas industrias. Esto fue precisamente lo que llevó a muchas empresas a consolidarse como líderes en la producción, en los mercados internos y de exportación.

Tales proyectos datan de 25 o 30 años atrás, y que provocaron en esos países el surgimiento de nuevas micro y pequeñas industrias que hoy son grandes empresas.

En México no fue sino hasta 1985 cuando se dictó la primera Ley de Fomento a la Micro, pequeña, y Mediana Industria.

Las micro, pequeñas y medianas industrias constituyen el 98 % del total de las empresas hoy en día en México. Sin embargo, en forma resumida podemos mencionar los factores que identifican las desventajas principales, las cuales, éstas organizaciones han venido arrastrando por años, la cual está formada por diversos elementos tales como:

- * limitada capacidad de negociación
- * deficiente gestión administrativa
- * escasa cultura tecnológica
- * marginación con respecto a los apoyos institucionales
- * falta de garantías para acceder al crédito que requieren para desarrollarse

Estableciendo que, éstas desventajas, en una economía de mercado, abierta indiscriminadamente y cada vez más competitiva como la actual, es lo que ha mengüado la consolidación y fortalecimiento de la industria nacional.

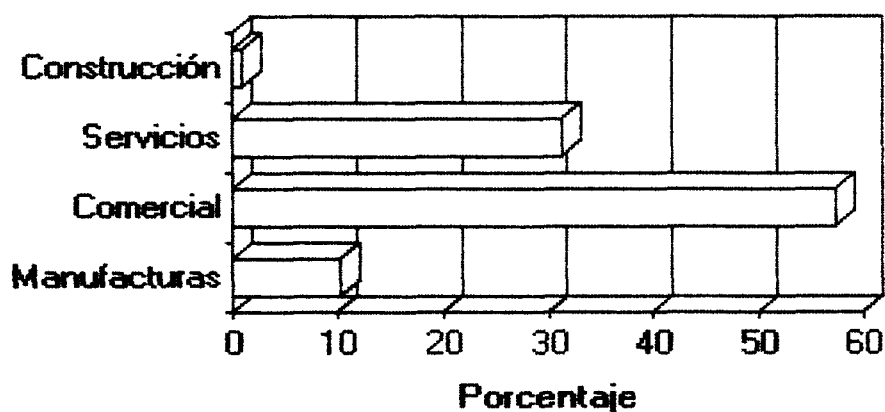
El 28 de febrero de 1991 se da a conocer el "Programa nacional para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana". Y que, según este programa, lo elaboró el gobierno tomando en cuenta las recomendaciones del sector privado que es el que está más directamente familiarizado con la problemática que se sufre, entre los objetivos, destacaba el que su difusión fuera a nivel nacional, siendo su propósito principal el que, a medida de que la industria fuera mejorando su posición competitiva, se decía que su participación en el mercado sería más activa.

En el contexto nacional, la micro, pequeña, y mediana empresa en general, representan el 98 % del total de las empresas del país, como se ya se mencionó más arriba, y ello es 1,316,952.

De ese total general anterior, se hace la división o clasificación en los sectores que comprenden la actividad económica en general: Manufacturas, Comercio, Servicios y Construcción.

De las cuales, el sector Manufacturero (industrial) representa el 10.3 %; el sector Comercial representa el 57.4 %; el sector de Servicios representa el 31,3 %; y por último, el sector de la Construcción representa el 1 %; según datos obtenidos en NAFINSA para el año de 1993.¹⁰

Total de empresas del tipo Micro, Pequeño y Mediano



En la actualidad como podemos ver en la gráfica que se presenta, el total de las empresas de la micro, pequeña y mediana empresas, representa el 97.78% total en el país, de ello solo el sector de las manufacturas, abarca un 10.3%.

La micro, pequeña y mediana industria en el país se caracterizan por una marcada heterogeneidad en cuanto a actividades y localización geográfica del país, sin embargo, el número de establecimientos del sector de las manufacturas se concentra en más del 60% en las ramas de:

- alimentos
- productos metálicos
- prendas de vestir
- editorial e imprenta
- minerales no metálicos

¹⁰ Nafinsa. "La micro, pequeña y mediana empresa", p. 15

CAPITULO II

Financiamiento e Inversión en la Pequeña y Mediana Industria

El ambiente económico de la industria se tiene que ver en una forma más global, dado que, el financiamiento y la inversión tienen una relación simbiótica ya que una determina a la otra y viceversa.

"A la empresa podemos definirla desde el punto de vista de la fenomenología económica como una sucesión en el tiempo de proyectos de inversión y financiación. Una empresa nace para hacer frente a una demanda insatisfecha. Y para satisfacer esa demanda se necesitará hacer inversiones en bienes de equipo, maquinaria, terrenos, edificios, etc. Pero a su vez dichas inversiones no pueden llevarse a cabo si no se disponen de recursos financieros. La empresa podrá sobrevivir en el tiempo, cuando la rentabilidad de las inversiones realizadas supera al costo de capital utilizado para su financiamiento. Se trata ciertamente de dos aspectos interdependientes, que configuran a la empresa como una verdadera estructura económica-financiera."¹¹

La obtención de financiamiento externo y la inversión a la que se pueda aplicar dichos fondos obtenidos, puede llegar a representar una situación de importancia vital para cualquier organización, ya que en condiciones normales de la economía, es decir, sin desajustes económicos, como crisis, puede representar una gran ayuda a la organización y sacar provecho de esta a través de la inversión. Y en condiciones adversas, lo más probable es que no sea recuperable con la inversión a la que se piensa destinar el financiamiento, quedando además en situación de endeudamiento absorbente o impagable.

A continuación veremos el tema de financiamiento en un sentido amplio, mencionando las diferentes fuentes de financiamiento existentes, e inmediatamente después nos concentraremos en el otro punto de este mismo capítulo que se refiere a las inversiones.

¹¹ Suarez Suarez, Andres "Decisiones óptimas de la inversión y financiación de la empresa", p. 22

2.1 Financiamiento

Como hemos podido constatar en las últimas décadas en todo el país, la falta de canales adecuados de financiamiento es y ha sido uno de los problemas principales a los que tiene que enfrentar la pequeña y mediana industria, pero como he mencionado más arriba, es en los países subdesarrollados en donde más se presenta esta problemática, y esto a su vez es lo que ha ocasionado que este tipo de sectores industriales, que al no contar con los apoyos de recursos suficientes, vea limitada su capacidad productiva y competitiva.

Se podrán manejar dos tipos de variables o factores que se consideran como elementales, los cuales limitan la canalización en el financiamiento en cualquiera de sus formas, ya sea de fuentes internas o externas, y estos son el Riesgo y el Costo, de esta forma vemos que, las instituciones públicas como NAFIN, y las instituciones privadas no tan fácilmente otorgan el crédito a la industria pequeña y mediana, ya que el riesgo que representa la mayoría de este tipo de industrias es mayor, y ello se reflejaría a su vez en un costo mayor para las instituciones que apoyan a estos tipos de industrias.

Las fuentes de financiamiento son las personas físicas o morales a las que se puede recurrir con el propósito de obtener, ya sea dinero o bienes (materia prima), en este último caso puede ser el hecho de obtener un crédito mercantil por parte de los proveedores, ello con el objetivo fundamental de realizar las operaciones de la empresa o para el pago de pasivos adquiridos en el caso de préstamo en dinero.

El financiamiento se puede considerar en función al margen del tiempo que ofrecen las fuentes que lo otorgan, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Un financiamiento es a corto plazo cuando el compromiso de pagar, es menor a un año. Dentro de este vencimiento figuran principalmente los créditos de los proveedores; particulares; en el caso de una industria mediana son los pagos hechos a los accionistas preferentes; y de los bancos; con la excepción de los créditos de avío y refaccionarios. Los recursos

obtenidos por pasivos a corto plazo deben ser canalizados preferentemente al activo circulante, con el objeto de que haya una liquidez aceptable para la organización.

El financiamiento a mediano plazo es considerado el que tiene un vencimiento mayor a un año pero menor a tres, pasando a ser los de a largo plazo, los créditos con vencimiento mayor a los tres años.

Y se consideran como financiamiento a largo plazo, el obtenido con la obligación de liquidarlo en un plazo mayor a un año. Estos tipos de créditos pueden ser destinados tanto al activo circulante como al no circulante, dependiendo de las condiciones en que se lleve a cabo su otorgamiento. Las fuentes que lo ofrecen son generalmente los proveedores de maquinaria o mejor dicho, los proveedores de activos fijos; los bancos a través de los créditos refaccionarios y de avío; el financiamiento por créditos hipotecarios industriales; arrendadoras financieras y también mediante la emisión de obligaciones (en caso de una industria mediana o de cierta importancia competitiva).

El Costo :

Una de las características principales en la industria pequeña y mediana es que el costo de capital es alto, y por lo tanto, cuesta más trabajo cubrirlo con el rendimiento de las inversiones. Dado que si el costo de capital no puede mantenerse por abajo de la productividad de la inversión, un negocio de estos sectores, se enfrentará a serias dificultades económicas.

La industria pequeña y mediana con ambiciones de crecimiento necesitará siempre capital proveniente de los ahorros de los dueños o las aportaciones de estos, ya que no siempre se va a poder acceder a los mercados de dinero o de capitales y también porque se van a tener que enfrentar con un número de alternativas financieras formales, de las que no siempre se podrá obtener la ayuda necesaria.

Ya que "toda empresa tiene un presupuesto de capital (capital propio más capacidad crediticia) limitado, y esto a su vez limita las posibilidades de inversión de la empresa, pero a su vez, si la empresa dispone de

oportunidades de inversión rentables, el presupuesto de capital (al aumentar la capacidad de endeudamiento de la empresa) puede ser ampliada.¹¹²

Lo anterior traerá como consecuencia, que la capacidad en su infraestructura actual, conlleve a la limitación para llevar a cabo nuevos proyectos de inversión con los que se podrían ampliar, mejorar, o expandir las inversiones en activos fijos ya existentes en la empresa, tales como adquirir maquinaria nueva y equipo de tecnología más avanzada, etc.

Dentro de una industria, existen diferentes funciones tales como la producción, los recursos humanos, compras, mercadotecnia o ventas, finanzas, etc. sin embargo, en una empresa o en este caso industria más bien pequeña, es muy difícil una división del trabajo de tal magnitud, aunque esto no significa que sea imposible, pero como su estructura es más bien sencilla, esta no permite tanta división por ser precisamente pequeña, y se puede observar que algunas funciones pueden estar de manera conjunta y éstas se llevan a cabo por los mismos empleados que ahí trabajan o la puede llevar a cabo personalmente el dueño y sus familiares, generalmente es la contabilidad en una industria micro, pequeña o grande establecida formalmente, la que se delega a una persona profesional en el área, y a excepción de ello, suele suceder que el gerente o dueño de ésta empresa es el encargado directo de toda la administración en general, tal como estar atendiendo a los clientes, vigilar que el trabajo se cumpla por los empleados o estar atento con las relaciones laborales de los empleados, entre otras cosas, lo que permite tener costos más bajos por conceptos de no contar con una departamentalización tan detallada como en una organización grande.

Por otro lado, en la obtención de recursos para financiar a la industria, estos solo pueden tomar dos variables, la utilización de capital propio (parte de lo que son las fuentes internas), y el capital ajeno (fuentes externas).

¹² Ibid

Los recursos provenientes del capital propio son de carácter permanente, en tanto que los provenientes del ajeno (pasivos o capital preferente) son de carácter transitorio, ya que deberán ser sustituidos o devueltos por otros créditos u obligaciones.

El Riesgo :

Los créditos a corto plazo para financiar proyectos de mediano o largo plazo, son operaciones que encierran riesgos mayores, debido a que se pueden presentar turbulencias en el medio ambiente, tal y como lo vive México en 1995, lo cual repercute de manera negativa en las organizaciones que adquieren estos tipos de financiamientos, ya que estos, a la larga se convierten en incosteables y cargas pesadas para el industrial micro, pequeño y mediano.

De esa forma es como podemos constatar que todas las instituciones de crédito comercial, y también las de carácter público, tienden a cerrar sus puertas a estos sectores industriales que desean solicitar un préstamo, si éstas no presentan la adecuada solvencia en sus estados financiero o si tienen un flujo de caja negativo o adverso, por lo tanto, estos sectores industriales son considerados como de alto riesgo.

2.1.1 Financiamiento Interno

Por fuentes internas de financiamiento se pretende decir, fundamentalmente reinversión de utilidades y aportación de capital por parte del o de los dueños. La generación de fondos provenientes de fuentes internas es de gran importancia, ya que puede ofrecer ciertas ventajas, siendo entre otras, la autonomía, la fácil y rápida disponibilidad de fondos. En este caso, la empresa es al mismo tiempo fuente y usador de los fondos generados. Se podría mencionar como una fuente básica y primordial de obtención de financiamiento de cualquier organización, la proveniente o generada por las ventas directas, o la capacidad que tenga

cada organización en su fuerza de ventas para negociar las ventas a crédito y obtener los pagos en el momento adecuado y oportuno.

Dentro de este tipo de financiamientos se consideran aquellos recursos que se originan dentro de la propia empresa, como se mencionó, y también de los medios de que se vale el empresario para hacer uso en un mayor tiempo posible del dinero que se obtuvo a través de las ventas, créditos, y las aportaciones que hace él o los dueños.

De lo que en términos financieros suele denominarse Estructura Financiera o Estructura de Capital de la Empresa, y en la que pueden identificarse lo que son las fuentes de financiamiento internas, entre otras, destacan las siguientes:

*** Capital de Aportación:**

Este consiste en fondos a largo plazo proporcionados por él o los mismos propietarios de la empresa. A diferencia de los fondos adquiridos en préstamo que deben ser devueltos en una fecha futura específica. Se espera que el capital de aportación permanezca indefinidamente en manos de la empresa. Las tres fuentes básicas de capital de aportación, que se pueden observar principalmente para empresas medianas, y en algunos casos también en pequeñas, son :

- 1.- Las acciones preferentes
- 2.- Las acciones comunes
- 3.- Las utilidades retenidas

Y considerando las acciones preferentes no como dividendos, sino como sustitutos del pasivo sin fecha de vencimiento fija, pero si con un costo fijo.

*** Préstamo de particulares :**

A menudo se recurre a los familiares o amigos que por lo regular, es una fuente de financiamiento muy importante. Esta fuente se distingue del de

las instituciones formales que otorgan el financiamiento, ya que se establece la habilidad del prestamista para evaluar el riesgo crediticio, la cual está basada primordialmente en los vínculos familiares; o si es amigo, en el conocimiento más o menos íntimo del propietario. Generalmente este tipo de préstamos son a plazos más flexibles, con tasas de interés menores a las que se cobran en el banco, si es que fija un interés entre las partes.

La rigidez, y la falta de cooperación del sistema bancario comercial y la de desarrollo o fomento, son las principales circunstancias que obligan a las industrias pequeñas y medianas a buscar financiamientos alternos a las fuentes formales y para ello, en cierta forma se está limitando la formación de capital.

En este sentido, cabe resaltar que dentro de las fuentes internas de financiamiento se puede observar otro tipo de financiamiento a corto plazo

"A medida que aumentan las ventas de una empresa, se incrementan también las cuentas por pagar, en respuesta a las crecientes compras requeridas para producir a niveles más altos. Así mismo, en respuesta a las ventas crecientes, los pasivos acumulados de las empresas aumentan conforme crecen los salarios e impuestos como resultado de un mayor requerimiento de mano de obra y de mayores impuestos sobre utilidades más altas. No existe normalmente ningún costo explícito vinculado a cualesquiera de estas obligaciones corrientes, aunque tienen ciertos costos implícitos. La empresa deberá aprovechar estas fuentes de financiamiento "libres de intereses" a corto plazo siempre que sea posible."¹³

Y dependiendo del tipo de financiamiento que pudiera llegar a adquirir la empresa, también se puede establecer la clasificación del financiamiento a corto plazo, ya que éste puede ser un financiamiento con garantía o financiamiento sin garantía. Siendo las dos siguientes formas para financiar a la empresa, de corto plazo y sin garantía, y a lo que más posiblemente puede recurrir cualquier empresa por su inmediata disponibilidad.

¹³ Gitman, Lawrence J. "Fundamentos de administración financiera", p. 326

* Cuentas por pagar.

"Estas cuentas por pagar se originan principalmente por la compra de materia prima en "cuenta abierta", es decir, sin una obligación formal que exija al empresario pagar a través de facturas. Comprenden estas cuentas todas las transacciones en las que se compra mercancía, pero no se firma un documento formal para dejar constancia del adeudo del comprador ante el vendedor."¹⁴

* Anticipo de clientes

"Una empresa puede reunir fondos a corto plazo sin garantía mediante los anticipos que pueden realizar los clientes. Esto es, que los clientes puedan pagar todo o una parte de lo que desean adquirir antes de recibir los bienes. En muchos casos, cuando se fabrica sobre pedido un artículo grande y costoso, el cliente estará más que dispuesto a entregar un anticipo sobre la mercancía para financiar una parte de su costo de producción."¹⁵

También se asegura (como ya se mencionó) que el financiamiento de corto plazo existe, y por lógica, con el requerimiento de garantías por parte de los que otorgan dichos préstamos

"Un préstamo asegurado o con garantía es aquel en el que el prestamista exige una garantía o colateral. Esta garantía comúnmente adopta la forma de un activo físico tales como las cuentas por cobrar o el inventario. El prestamista obtiene una participación de la garantía o colateral por medio de la ejecución de un contrato establecido entre ambas partes. Dicho convenio indica la prenda que se mantiene para respaldar el préstamo."¹⁶

Y para ejemplificar dichos préstamos con garantía destacaría básicamente el referente al de los inventarios, puesto que, para el sector industrial, (y como se verá más adelante) dicho inventario representará un instrumento útil a favor de la industria si se sabe manejar, para financiarse

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid, p. 342

¹⁶ Ibid, p. 361

internamente a través de ese inventario, a través del financiamiento externo al otorgarlo como prenda:

* Inventario como garantía:

"De los activos circulantes o corrientes en la industria, el inventario se encuentra generalmente precedido por las cuentas por cobrar para asegurar la garantía en el préstamo a corto plazo. El inventario es conveniente como garantía, pues normalmente posee un valor de mercado mayor que el que muestra su valor en libros, el cual se utiliza a su vez para establecer su valor como garantía."¹⁷

2.1.2 Financiamiento Externo

En principio, diremos que las pequeñas y medianas industrias en este caso específico, generalmente la inversión la lleva a cabo el propietario, que en la mayoría de las veces lo hace junto con su familia, o con sus amigos, o con un grupo reducido de inversionistas, los cuales son movidos básicamente por un interés de obtención de ganancias en el corto plazo; todos ellos reúnen los fondos disponibles en forma particular, es más o menos de esa forma como surgen las organizaciones pequeñas en una actividad industrial.

"una organización nace cuando dos o más personas unen su talento y recursos con el fin de lograr una meta común. La mayoría de las empresas comerciales (económicas) tuvieron un principio pequeño. Su crecimiento en tamaño se ha debido a un proceso de fusión de unidades ya existentes o de adición de nuevas unidades a una organización formada previamente. A medida que las empresas han aumentado en tamaño, se ha extendido su campo de acción y se han hecho mucho más complejas, sucediendo como consecuencia que las labores de la dirección han variado en extensión y magnitud en razón directa del crecimiento que ha tenido lugar."¹⁸

¹⁷ Ibid, p. 363 y 364

¹⁸ Petersen y Plowman "organización y dirección de empresas", p. 75

Sin embargo, como es sabido el monto de esos fondos, que destinarán a la inversión, resultan demasiado insuficientes para hacer frente a las necesidades de la empresa ocasionando con ello una ocupación limitada de la capacidad instalada, limitaciones en cuanto a querer modernizar su equipo y maquinaria de trabajo, deficiencias en la administración que llevan y falta de promoción. En suma la falta de una formación interna de capital limitará sus posibilidades de crecimiento y modernización.

Es por ello que siempre será necesario salir a buscar dichos fondos faltantes para cubrir esas necesidades en el medio externo de la organización, y es a través de las diversas fuentes externas en donde el empresario en general se puede apalancar no solo para llevar a cabo sus operaciones de producción, sino también para poder buscar una alternativa de crecimiento y en su caso de expansión de su negocio. Dichas fuentes se pueden encontrar ya sea en el sector público o en sector privado.

Para lograr que las micro, pequeñas y medianas industrias alcancen elevados niveles de eficiencia y competitividad, que sean autofinanciables, se requiere del apoyo permanente y real, principalmente por parte de instituciones públicas con adecuados recursos financieros, tecnológicos, administrativos y fiscales que les permitan incrementar sus márgenes de operación.

Antes de hablar de las fuentes externas de financiamiento en forma detallada, es necesario tocar el punto de lo que es el Sistema Financiero Mexicano, el cual es un conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y orientan tanto el ahorro como la inversión.

El Sistema Financiero Mexicano constituye un gran mercado donde se ponen en contacto oferentes y demandantes de recursos monetarios. Este mercado está dividido a su vez en dos grandes sectores que son:

*** El Mercado de Dinero:**

Es la actividad crediticia que se realiza con operaciones concertadas a corto plazo. Las instituciones básicas que lo constituyen son los bancos de

depósito y ahorro (Banca Comercial). Los medios de pago en este mercado son los documentos comerciales a corto plazo, como por ejemplo los pagarés y las letras de cambio.

*** El Mercado de Capitales:**

Es el punto de concurrencia de los fondos provenientes del ahorro de las personas, empresas y gobierno, con los demandantes de dichos fondos que normalmente los solicitan para destinarlos a la formación de capital fijo.

Las instituciones básicas de este mercado son dos sectores:

a) las sociedades financieras e hipotecarias.- conceden créditos a largo plazo.

b) el mercado de valores.- concurren directamente las empresas para colocar a través de la intermediación financiera sus acciones, obligaciones y otros instrumentos bursátiles para ofrecerlos a los inversionistas.

Al hablar de la estructura del actual Sistema Financiero Mexicano tenemos que hacer un paréntesis y resaltar las profundas modificaciones que en los últimos años se ha venido dando en su interior, las cuales se deben en gran parte a las enormes turbulencias en el campo económico a las que se ha enfrentado el país; por lo tanto después de las constantes reestructuraciones, el Sistema Financiero Mexicano que estaba integrado por la fusión total de lo que era la Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y Comisión Nacional de Valores; ahora solo está denominado bajo la forma de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

En cuanto a su nivel operativo, el Sistema Financiero Mexicano se compone de:

- Servicio de Banca y Crédito
- Intermediarios Financieros no Bancarios
- Intermediarios en Seguros y Fianzas
- Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito

225496

Para el caso que nos interesa solo haremos la referencia a lo que comprende al Servicio de Banca y Crédito y al de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, pues como se observa, son los elementos que más directamente intervienen en lo que se refiere a fuentes externas de financiamiento y a las instituciones a las que tendría que acudir todo empresario sin importar la extensión de su negocio.

Entonces tenemos:

1. Servicio de Banca y Crédito (Sistema Bancario Mexicano), donde los servicios de banca y crédito se van a dividir en:

a) Sociedades Nacionales de Crédito (S.N.C.), se dividen a su vez en:

Instituciones de Banca de Fomento

Las instituciones de banca de Desarrollo se encuentran integradas por:

- Nacional Financiera
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
- Banco Nacional de Comercio Exterior
- Banco Nacional de Crédito Rural
- Banco Nacional de Ejército, Fuerza Aérea y Armada
- Banco Nacional Pesquero y Portuario
- Banco Nacional de Comercio Interior

b) Instituciones de Banca Múltiple, en donde:

Las Instituciones de banca Múltiple se determinan por una división geográfica y, estas pueden ser :

- Bancos de Cobertura Geográfica Nacional
- Bancos de Cobertura Geográfica Multirregional
- Bancos de Cobertura Geográfica Regional

2.1.2.1 Financiamiento A Través de la Banca de Fomento

Las fuentes de financiamiento externas, concentradas en lo que son las instituciones bancarias, y en el caso particular de la banca de fomento, tomaremos en consideración solamente a Nacional Financiera, ya que es la institución encargada de apoyar, principalmente a los sectores industriales micro, pequeño y mediano.

Como ya hemos visto más arriba, tradicionalmente las industrias pequeñas y medianas han enfrentado serias dificultades para acceder al financiamiento, especialmente en los países que, como México, presentan serias dificultades para el desarrollo de su industria. En donde los riesgos inherentes a estas industrias, debido a problemas de competitividad, calidad en sus productos y a su incierta permanencia en el mercado, es lo que les impide tener acceso a fuentes de financiamientos e instrumentos de inversión que les permitan superar sus deficiencias.

Es muy sabido que en varios países, los gobiernos crean programas para financiar a este tipo de industrias, encaminado básicamente con la sola finalidad de crear empleos, promover el desarrollo regional y las exportaciones; sin embargo y como consecuencia de lo limitado de los recursos asignados y a los complejos trámites administrativos, aquellas enfrentan serios problemas de competencia para obtenerlos.

Por otro lado, para las instituciones bancarias comerciales resulta altamente riesgoso canalizar u otorgar créditos a este tipo de industrias, debido a que no las hacen sujetos de crédito dadas sus limitadas expectativas de crecimiento, su escasa productividad e inadecuada organización.

"Nacional Financiera, en su condición de instrumento ejecutor de la política económica del Gobierno Federal, tiene asignada la misión de ser el banco de fomento orientado a identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezcan y modernice la infraestructura empresarial, tendiendo a apoyar la producción y distribución eficiente de bienes y servicios, principalmente de las empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores privado y social, con especial énfasis en el área de

manufacturas y propiciando un desarrollo regional más equilibrado. Las operaciones de la banca de fomento tienen como objetivo atender las necesidades financieras de estos sectores industriales que la banca comercial no puede apoyar. El financiamiento, generalmente se otorga a largo plazo, revistiendo la forma de créditos de inversión específica o de promoción y control de empresas dedicadas a la producción de artículos básicos.¹⁹

La obtención del apoyo por parte de la banca de fomento a los sectores micro, pequeño y mediano, ha dejado de tener relevancia o representatividad; ya que no se puede afirmar con total seguridad de que representa al organismo que fomenta el desarrollo, porque se ha perdido la esencia en la misión de la institución gubernamental para la cual fue creada, a comparación de los inicios en el surgimiento de esta institución a finales de los años treinta y el apoyo que ésta empezó a dar cuando se implementó la política de sustitución de importaciones, la cual permitiría llevar por el camino de industrialización a México, y poder entrar en economías de mayor participación internacional, teniendo como objetivo principal, el desarrollo y crecimiento social basado en la equidad y participación gradual de la riqueza para todos los sectores del país, a través de el apoyo a la industria que en esos momentos se gestaba.

Al observar lo anterior, es necesario volver a reformar los principios y postulados de una institución fundamental con estas características, pues su presencia es necesaria en situaciones y circunstancias actuales, en las que al contrario se deja a su suerte a la mayoría de las industrias micro, pequeñas y medianas, ante la apertura comercial, y que por el paso de los años, en vez de un apoyo sostenido y permanente que se les pudiera dar, estas han estado más descapitalizadas, más aún en situaciones de crisis económicas. Es por ello que se considera indispensable a la banca de fomento, básicamente por el financiamiento a largo plazo que ésta pueda dar a éstas industrias. Y más que perseguir rendimiento o querer recuperar los créditos otorgados, su papel se debe basar exclusivamente en el fortalecimiento de la planta productiva nacional.

¹⁹ NAFINSA: "Fuentes de financiamiento" (Manual de consulta), p. 61

Desde hace cinco años, NAFIN cuenta con seis programas, que de ser un número considerablemente reducido con respecto a lo que anteriormente manejaban las instituciones y los fondos:

- Programas para la micro y pequeñas empresas
- Modernización
- Infraestructura industrial
- Estudios y asesorías
- Mejoramiento del medio ambiente

Para NAFINSA, sus programas de apoyo crediticio a estos sectores están comprendidos por los siguientes factores:

* Capital de Trabajo.- Como compra de materia prima o mercancías, pago de sueldos y salarios u otros gastos del propio giro. En este caso, el plazo que se ofrece es de 3 años, con 6 meses de gracia.

* Inversión Fija.- Para adquisiciones de maquinaria y equipo, con un plazo de 10 años y 18 meses de gracia; o para adquisición, construcción o remodelación de naves industriales y/o locales comerciales, con plazos de doce años y treinta y seis meses de gracia.

* Reestructuración de pasivos.- En los años recientes muchas empresas se han endeudado con créditos de corto plazo para financiar inversiones de largos períodos de recuperación; mediante el mecanismo de reestructuración de pasivos, los micros y pequeños industriales pueden obtener créditos para pagar sus préstamos y con ello reducir el impacto sobre el flujo de efectivo, liberando recursos para apoyar su desarrollo. En este caso, el plazo es de 7 años con 18 meses de gracia.

A través de la Promyp, el financiamiento máximo por empresa, tanto para equipamiento como para capital de trabajo, es de hasta 480 mil nuevos pesos para las industrias micro y de hasta 4,800 millones de nuevos pesos para las pequeñas. Cabe destacar que en el otorgamiento de los créditos, Nacional Financiera continúa aplicando tasas bajas de interés, sin subsidios y a plazos largos (como ya se mencionó). La tasa que aplica actualmente para todos los tipos de créditos que tiene, es de C.P.P. más seis puntos.

Sin embargo, a pesar de todos los programas lanzados por Nafinsa, los micro, pequeños y medianos empresarios (en este caso industriales) han optado más por recurrir al financiamiento que otorga la banca comercial, que a la misma institución de fomento. determinándose con ello que, dicha institución no está cumpliendo con sus objetivos de fomentar a la industria nacional que más lo requiere, los siguientes datos son referentes a 1993 obtenidos por la propia institución financiera.

INSTANCIAS A LAS QUE SE HA SOLICITADO CRÉDITO
(Financiamiento del sector manufacturero)

INSTANCIAS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Banca Comercial	53.4	78.3	79.5
Banca Desarrollo	17.0	25.3	23.6
Particulares	17.0	6.3	1.9
Gobierno Federal	1.1	0.0	0.0
Caja Popular	1.1	0.0	0.0
Otros	1.1	2.7	3.1

Como se podrá observar en el cuadro anterior, la micro, pequeña y mediana empresa correspondiente al sector manufacturero, el financiamiento se prefirió solicitar el crédito en la banca comercial; para el caso de los micro industriales, en un 53.4%; los pequeños industriales en un 78.3%; y los medianos industriales en un 79.5%.²⁰ Dejando a un segundo término, la solicitud de financiamiento a través de Nafinsa principalmente.

E inclusive se puede observar que en el caso de la micro industria, la solicitud de financiamiento a través de la banca de desarrollo estuvo al mismo nivel de solicitud que al denominado como de Particulares, es decir,

²⁰ Nafinsa. 'La micro, pequeña y mediana empresa', p. 55

La investigación de Nafinsa generó información de los cuatro sectores (industrial, comercial, servicios y construcción), y de los tres tamaños, micro, pequeña y mediana industria. La población objeto de estudio quedó constituida por las empresas del sector manufacturero por 123,085, arrojando como resultado total una constitución de la micro del 89.6%; la pequeña en un 8.9%; y la mediana en un 1.5% representando con ello, el total para este tipo de industrias el 10.3%, los datos son referentes al año de 1993.

les daba igual pedirlo a la banca de desarrollo o a particulares, pues no había gran diferencia entre ambos.

2.1.2.2 Financiamiento a Través de la Banca Múltiple

Los créditos de la banca comercial se pueden dividir en a corto plazo para capital de trabajo y a largo plazo para ampliación de capacidad y ocasionalmente, para consolidación de pasivos y/o capital de trabajo permanente.

Estos créditos a su vez, pueden ser en términos de garantía, quirografarios o con garantía en forma de avales y/o prendaria o hipotecaria.

En términos de tipo de crédito, estos pueden ser directos, de habilitación o avío, refaccionarios, hipotecarios.

La banca comercial, en sus funciones de intermediación financiera, tiene como objetivo fundamental captar el ahorro mediante diversos instrumentos y colocarlos, a través de los créditos, estos recursos captados.

Para cumplir con estos objetivos, la banca comercial establece manuales y políticas para el otorgamiento de crédito y que imponen requisitos tales como:

- a) estados financieros, dictaminados de preferencia
- b) una cierta antigüedad de la industria acreditada, con un récord favorable
- c) abundante información adicional

Los requisitos anteriores hacen difícil que esta banca comercial pueda apoyar a estos sectores industriales, los cuales no cubren en la mayoría de los casos estos elementos.

La banca comercial se encuentra especializada basicamente en el financiamiento de las necesidades propias del capital de explotación

(capital de trabajo) y, en forma secundaria, financian inversiones a plazos mayores, aún cuando se les ofrezcan proposiciones más atractivas para no poner en peligro su liquidez congelando recursos prestables, el pequeño y mediano industrial que requiere de crédito a largo plazo, generalmente es rechazado.

En la mayoría de las veces, el valor de las garantías que pide el banco, es muchas veces mayor que el importe del préstamo. Además el crédito, no se otorga en razón de las necesidades de la empresa y de sus posibilidades de desarrollo, lo que no debería ser así, sino que se califica por el monto de garantías ofrecidas, lo que motiva a menudo que sea insuficiente. Lo anterior también ocasiona que al industrial también se le presenten problemas para su amortización.

Por todo lo expuesto, la industria pequeña y mediana en México ha tenido y sigue teniendo grandes dificultades (más aún con los problemas económicos que siempre ha enfrentado México por la mala administración de sus gobernantes) al tratar de conseguir créditos de largo plazo no solo a través de la banca comercial, sino también a través de la banca de desarrollo, pues con los desequilibrios financieros, las tasas de interés que impone la banca comercial, y en menor medida de la banca de desarrollo, hace de estos préstamos impagables.

A continuación mencionaré los diferentes tipos de créditos con sus principales características que los identifican y a los cuales prodría en determinado momento recurrir algún industrial, siempre y cuando las condiciones económicas del país no sean tan adversas.

A) Préstamos Quirografarios:

Las características principales de este tipo de crédito, consisten en prestar dinero a una persona física o moral, que mediante su firma en un pagaré, él se obliga a devolver, en una fecha determinada la cantidad recibida con los intereses correspondientes, para poder cubrir necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.

Se paga mediante su operación normal, o sea, comprar, producir, vender y cobrar, por lo que es necesario conocer el ciclo de operación de la industria (determinar días-proveedores, días-clientes, días-inventario). Así se sabrá el tiempo que tarda en recuperar los recursos invertidos y el plazo que se requiere para pagar el crédito.

Lo ideal para este análisis de financiamiento es contar o conocer el flujo de efectivo, porque con este documento se detectan los periodos en que se requieren recursos temporales, así como los montos y las fechas en que puede pagarlos.

B) Préstamos Prendarios:

Las características principales de este préstamo consisten en proporcionar recursos a una persona, equivalente a un porcentaje de valor comercial del bien que se entrega en garantía. Y éste por lo regular se utiliza para comprar materias primas o vender productos terminados.

Para ello es necesario la participación de una almacenadora en donde se puedan guardar las existencias; esta a su vez expide Certificados de Depósito y Bonos de Prenda con un valor determinado. Estos certificados se negocian en las instituciones de crédito en donde se toman al 70 % de su valor para darle el préstamo.

El análisis para deducir el valor es:

- análisis financiero.- mediante la evaluación de la liquidez y el capital de trabajo.
- análisis del ciclo financiero.- determinado los días-cartera, días-inventario, y determinar los periodos de abastecimiento y producción del acreditado.
- análisis de inventario.- en este caso se observa la calidad, la facilidad para venderlos en el mercado, su posibilidad de obsolescencia y el posible e inmediato deterioro, la variación en su precio y determinar quienes son sus consumidores.

La capacidad para pagar este tipo de crédito por parte del solicitante, está en función del ciclo de operación y específicamente al momento de la utilización de la prenda, por lo que es importante determinar si la operación normal de la empresa está generando los recursos suficientes como para que ésta pueda cubrir el servicio de su deuda.

Dentro del aspecto jurídico de ésta operación, se lleva a cabo mediante un contrato de prenda, en el cual van a quedar los datos de identificación de la prenda, se expedirá un resguardo por la garantía, y deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y Comercio, cuando la garantía no se entregue al acreedor prendario.

- el importe de este préstamo podrá ser hasta de un 70 % del valor de la prenda.
- se va a operar con materias primas de fácil realización y que éstas no sean perecederas.
- se van a depositar en almacenes de concesión federal o habilitados, debidamente amparadas por Certificados de Depósito y su correspondiente Bono de Prenda.
- en caso de tratarse de prendas sobre autos nuevos, los préstamos se podrán dar hasta por el 90 % del valor de factura de planta.
- no puede tomarse como prendas, artículos terminados de una industria, excepto cuando sean insumo para otra industria y cuando sean productos terminados destinados a la exportación.
- cuando la prenda no se haga con certificado de depósito, quedarán en locales en donde las llaves estarán a disposición del acreedor (en este caso del banco) o del depositario judicial, aún cuando esos locales sean de la propiedad o se encuentren dentro del establecimiento del deudor (cliente).
- es necesaria la descripción específica y detallada de los bienes y la entrega real al acreedor o depositario.

- se deberá obtener carta fechada al día de operación, firmada por el propietario aceptando que el banco pueda disponer de los bienes si incurriese en incumplimiento de la obligación.

- el plazo de amortización no deberá exceder de 90 días.

- si la prenda quedase constituida por un certificado de depósito y su correspondiente bono en prenda, el pagaré deberá vencer cinco días antes del certificado.

C) Créditos de Habilitación o Avío:

Las características generales de este tipo de créditos, es que la operación que se realiza con destino y garantía específica para adquisición de activos circulantes, con lo que se apoya el ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura, y por consecuencia no se aplica a actividades comerciales.

La canalización que deben seguir estos fondos, es en la adquisición de materias primas y materiales diversos, para el pago de los jornales, salarios y gastos directos de explotación, indispensables para los fines de la empresa.

La amortización de este tipo de crédito deberá considerarse que una parte del mismo se paga con la recuperación de su activo circulante y la otra, con la generación de utilidades de la empresa. Se toma en cuenta también la capacidad que tiene la industria para generar recursos al servicio de la deuda, así como para pagos del principal, en donde éste último se basará en las utilidades generadas.

Para este caso se analizan:

225496

- los programas de los conceptos a financiar, especificando volumen e importe de estos, así como productos que se obtendrán con el importe del crédito.

- la procedencia de los insumos que utiliza, períodos de abastecimiento, ciclicidad de estos, volúmenes mínimos de compra, dificultades para su adquisición, condiciones de venta, porcentaje de participación de cada insumo en la integración del costo de producción y su grado de obsolescencia, además de la capacidad de almacenamiento, el ciclo de operación y ventas.

- el financiar montos que orillen a la industria a acumular existencias superiores a las que requiere su ciclo normal, puede originar que no se recupere el crédito en el plazo convenido, o bien que se utilice financiamiento para la especulación de sus productos.

- es importante especificar el ciclo de su operación.

- considerando lo anterior, se analizará la evolución de la empresa en el manejo de su activo y pasivo circulante, especialmente las cotizaciones de inventarios de proveedores, de cartera, complementándolo con la generación de fondos.

- también se realizará la validación de las proyecciones financieras del cliente, con el fin de observar la congruencia de éstas con sus cifras históricas y en su caso, la justificación de los cambios.

Por lo que respecta a la forma de operar de estos créditos, se establecerá un contrato en el cual se va a expresar el objeto de la inversión, la duración y forma en que el beneficiario podrá disponer del crédito y se fijarán, los bienes que se ofrecen en garantía del crédito, el cual será preferente y en primer lugar.

En estos tipos de créditos se ha de invertir en los objetos determinados previamente. En donde el acreditado, dará un escrito especificándolos, con las facturas endosadas que demuestren el destino del crédito. Y el plazo para pagarlo es de tres años como marca la ley.

D) Apertura de Crédito de Cuenta Corriente:

Las características generales de una línea de crédito, es que ésta se establece en favor del acreditado para que pueda disponer de recursos

dentro de la vigencia del contrato y con un límite autorizado. Aquí, el cliente puede reembolsar, parcial o totalmente lo que haya utilizado y puede también, mientras el contrato no concluya, volver a utilizar el saldo que le queda disponible. Este tipo de préstamo puede ser de dos formas: con garantía prendaria o con garantía hipotecaria.

Para el financiamiento de las pequeñas y medianas industrias, que por su estructura no conocen el tiempo en que necesitarán crédito, éste préstamo es adecuado porque funcionará de manera revolvente.

Este tipo de crédito se utiliza para adquirir o transformar inventarios, financiar clientes a crédito y para pagar obligaciones a corto plazo.

La forma en que se paga este préstamo por parte de los clientes es que, se van a tomar en cuenta las evaluaciones de liquidez, capital de trabajo, ciclo financiero (días-inventario, días-cliente), y obligaciones a corto plazo.

La capacidad para pagar estos préstamos esta dada en función al ciclo de operación, por lo cual es muy importante saber si se generan recursos. La forma de llevarlo a la práctica, es mediante contrato que se inscribe en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

a) en caso de garantía prendaria se hará el contrato como en el préstamo prendario. Cuando se reciban en prenda créditos en libros, se requerirá hacerse constar en el contrato correspondiente y sean especificadas las relaciones respectivas, las que deberán hacer mención del nombre de los deudores, del importe de los créditos y de los términos y condiciones de pago.

b) cuando sea garantía hipotecaria, se necesita contar con avalúo de la garantía.

En cuanto a los intereses que se cobrarán, estos van a ser calculados sobre saldos insolutos diarios y serán cobrados como se repacte en el contrato, al tipo de intereses derivado de las modificaciones al costo del dinero.

E) Crédito Refaccionario:

Las características de este crédito, es que éste se va a utilizar para la compra de maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcciones, ampliaciones y modificación de físicas de industrias. La forma en que se va a pagar, es que se van a ir amortizando con la generación de recursos de la empresa y se va a hacer mediante pagos mensuales ya sea de capital o de interés.

Los nuevos bienes que se adquirieran con estos créditos y, en su caso, garantías adicionales a satisfacción de la institución bancaria, se pueden hipotecar sobre unidades industriales, hipoteca sobre bienes inmuebles.

En cuanto a los requisitos básicos contemplados para otorgar el crédito, se menciona que se deberá entregar un programa de inversión detallado, el cual será acompañado de las copias de cotización respectivas. Se entregarán estados financieros proyectados donde conste la nueva inversión con el beneficio del crédito. En cuanto al plazo que se está otorgando para pagarlo es de 5 a 13 años.

F) Crédito Hipotecario Industrial:

Su característica principal, es que se trata de créditos a mediano o largo plazo que se concede tanto a industriales, como a agricultores y ganaderos, el cual puede destinarse para satisfacer cualquier necesidad económica para el fomento de la empresa, inclusive para la consolidación de sus pasivos.

- el importe del crédito que se conceda a un valor acreditado no tendrá que exceder del 50 % del valor de las garantías según avalúo técnico.

- la garantía de estas operaciones debe ser la Unidad Industrial, Agrícola o Ganadera y específicamente las inversiones de carácter físico, como son: terrenos, edificios, maquinaria y equipo etc.

- la garantía deberá ser en primer lugar y se podrá ofrecer otras garantías adicionales inmobiliarias, propiedades del solicitante o de terceras personas.

Es recomendable que si se utiliza este tipo de financiamiento, se solicite mejor al amparo de algún programa que tenga la banca de fomento, puesto que las tasas de interés y los plazos son más flexibles o preferentes.

G) Remesas en Camino:

Por último, las características esenciales distintivas de estos tipos de créditos, consisten en la disposición de fondos que hace el cliente mediante la aceptación en firme por parte del banco, de giros postales, giros telegráficos y cheques a cargo de instituciones ubicadas en plazas distintas del país.

Tienen como objetivo el facilitar la conversión de documentos en efectivo. En cuanto a su forma de pago, este se realizará en el cobro de los propios documentos. En caso de devolución, se cargará en cuenta el importe total, más los intereses adecuados.

2.1.2.3 Financiamiento a través de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito

En el actual Sistema Financiero Mexicano, dentro del organismo de Instituciones y Actividades Auxiliares de Crédito, el financiamiento directo se podrá obtener mediante los cuatro primeros elementos del total que la conforman, se tiene:

- arrendamiento financiero
- empresas de factoraje
- almacenadoras
- uniones de crédito
- afianzadoras

A) Arrendamiento Financiero:

El arrendamiento financiero es un contrato por medio del cual la arrendadora se ve obligada a adquirir determinados bienes tangibles y

otorgar su uso y goce temporal a un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación que se liquidará con pagos parciales, debiendo ser ésta equivalente o mayor al valor del bien.

Que el plazo forzoso sea 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 del (los) bien (es) objeto del contrato mediante el pago de una cantidad determinada, la cual será inferior al valor del bien en el 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.

De las operaciones antes señaladas, el más común es el que se señala en el inciso "a", es decir, de pagar un precio simbólico por el bien que normalmente va del 1 al 5 %, el cual se paga al finalizar el contrato.

El arrendamiento financiero es un mero instrumento de financiación, ya que el objeto de la operación no solo es obtener el uso y goce temporal del bien, sino más bien la propiedad misma, donde se diferencia entre el capital y los intereses.

Con respecto al tratamiento de las opciones señaladas para el término del contrato, se tendrá, en caso de que se transfiera la propiedad del bien mediante una cantidad determinada, o bien, por prorrogar el contrato por un plazo cierto, el importe de la opción se considerará como complemento del monto original de la inversión, el cual se deducirá en los años que falten para terminar de deducir el monto original de la inversión.

El arrendamiento parte del principio de que lo importante es el uso, no la propiedad del bien arrendado, es decir, una empresa libera para su capital de trabajo los recursos que aplicaría para la compra de un equipo y lo usa en la producción de sus bienes mediante el pago de una renta.

El arrendamiento es muy práctico para el equipo de transporte, maquinaria y equipo en general, inclusive existe arrendamiento inmobiliario para la construcción y equipamiento de naves industriales o bodegas. Así mismo, se puede vender un activo de la empresa a la arrendadora, quien a su vez se lo arrienda a un plazo mediano o largo a la misma empresa. Este tipo de operación permite tomar liquidez para financiar capital de trabajo.

El arrendamiento es de las pocas fuentes de recursos que son a plazos medianos y largos que existe en el mercado financiero para pequeñas y medianas industrias.

Al igual que el factoraje, los criterios y políticas de crédito para arrendamiento financiero son mucho más flexibles que las aplicadas por la banca comercial, ya que la arrendadora es la propietaria del bien arrendado y normalmente conserva un aforo, es decir, no necesariamente financia el cien por ciento del costo del equipo para conservar un cierto margen de garantía. También, el plazo del arrendamiento se otorga en función de la vida útil del bien arrendado y desde luego, contando con los seguros de daño, robo etc.

B) Factoraje:

Haciendo un poco de historia, vemos que es más o menos a partir de 1986 cuando en México se desarrolló un gran interés en este tipo de servicio financiero, el cual fue promovido principalmente por las crecientes necesidades de capital de trabajo, principalmente de empresas industriales, pero también en menor medida de empresas comerciales, iniciándose de esa forma la operación de nuevas empresas de factoraje financiero y de nuevos productos dentro de esa misma modalidad.

Por virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero hace un convenio con el cliente en adquirir derechos de crédito que este tenga en su favor por un precio determinado o determinable en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha y la forma en que se pacte, siendo posible pagar de cualquiera de las modalidades siguientes:

a) que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos del crédito transmitidos a la empresa de factoraje (factoraje puro).

b) que el cliente quede obligado solidariamente con el deudor a responder del pago puntual y oportuno de los derechos del crédito transmitidos a la empresa de factoraje (factoraje con recurso).

El factoraje sin recurso o puro es donde se adquieren las cuentas por cobrar dejando a la empresa la responsabilidad solidaria de la solvencia del cliente comprador de los productos. Sin embargo, cabe destacar que en la actualidad la totalidad de las empresas que utilizan el factoraje como instrumento de financiamiento, escasamente encontrarán alguna empresa de factoraje que aplique el factoraje puro, pues por las mismas condiciones difíciles del país en materia económica, nadie se atreve a comprar las cuentas por cobrar sin tener una garantía real de que las podrá cobrar con oportunidad.

También existe el factoraje con cobranza delegada, en donde el servicio de cobranza lo realiza la empresa que cede su cartera.

Se tiene también el factoraje a proveedores, el cual se ofrece a empresas de un 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.

El factoraje de pedidos, en donde se otorgan anticipos sobre pedidos en firme de clientes. este punto es muy importante, porque los anteriores servicios proporcionan recursos una vez que ya se elaboró y entregó el producto o servicio, es decir, financian la venta. Este servicio, de hecho, financia los inventarios para la elaboración del producto.

Los criterios para el otorgamiento de crédito en factoraje son mucho más flexibles que en la banca comercial, pues la fuente de pago en esencia, es la cuenta por cobrar al cliente, quien es el verdadero riesgo del crédito. Una pequeña industria que le venda a una empresa más grande y/o de renombre comercial sólido, tienen una gran posibilidad para financiarse independientemente de su tamaño, estructura financiera o de información

que le pueda proporcionar, dado que tiene una cuenta por cobrar de un cliente que es un excelente pagador del crédito.

La pequeña y mediana industria pueden encontrar un ágil apoyo financiero para sus inventarios y capital de trabajo utilizando el factoraje, siempre y cuando sean proveedores de empresas grandes y que tengan una reputación sólida en el medio comercial, aunque no precisamente tengan un renombre importante para toda la sociedad.

C) Uniones de Crédito:

Sus características generales es que son agrupaciones gremiales que, bajo la concesión federal pueden constituirse en asociación. El principio de estas uniones de crédito es que tal vez, una empresa pequeña no sea importante y atractiva para una institución financiera, pero un conjunto de empresas representadas en una unión pueden ofrecer un tamaño y riesgo más atractivo.

Una unión de crédito tiene la base de capital aportado por cada uno de los agremiados (socios) y al tener personalidad jurídica para contraer obligaciones puede ser sujeta de crédito. con los recursos de capital y crédito puede llevar a cabo diversas funciones como:

- otorgar crédito a sus socios.
- efectuar compras en volumen y con ello, en mejores condiciones y precios en beneficio de sus asociados.
- financiar estudios de mercado, de productividad, diseño, etc. que sean de utilidad para su gremio.

Puede ofrecer ventajas una unión de crédito, pero para que estas sean exitosas y puedan superar situaciones adversas, ésta deberá manejarse con una administración profesional, y con objetivos sino de utilidad, al menos se pueda permitir la absorción de sus costos de operación.

D) Almacenadoras:

Los Almacenes Generales de Depósito son organizaciones auxiliares de crédito que funcionan por concesión federal, regidas primordialmente por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito. Únicamente los Almacenes Generales de Depósito pueden expedir Certificados de Depósito y Bonos de Prenda. Constituyen un eslabón entre la banca y las actividades inherentes al proceso productivo, proporcionando servicios de intermediación y de apoyo para el financiamiento de la fase comercial de su producción o inventarios.

En otras palabras, una empresa que tiene inventarios para su producción puede depositarlos en una almacenadora o conseguir que habiliten su propio almacén, de tal suerte que pueda recibir un certificado de depósito que acredite la propiedad de mercancías o bienes depositados bajo custodia del almacén que los emite.

Con estos certificados se pueden otorgar garantías prendarias a una institución financiera para la obtención de un crédito prendario mediante el consecuente bono de prenda sobre las mercancías o bienes indicados en el certificado de depósito correspondiente.

Para la banca comercial esta es una buena garantía dado que:

- las mercancías amparadas por certificados de depósito y bonos de prenda no pueden ser embargadas y no entran, en caso de quiebra, a formar parte de la misma.
- no tienen que vigilar la prenda ni el destino del crédito.
- no requiere formalizarse en escritura ni registro público.
- la almacenadora garantiza que, de así requerirlo, el banco recibe la mercancía amparada con el certificado de depósito y bonos de prenda; de haber faltantes de mercancías la responsabilidad es de la almacenadora.

2.2 Tipos de industrias que más se necesita financiar

En el caso de las industrias que más han experimentado limitaciones para fortalecer sus niveles de crecimiento, destacan las dedicadas a la fabricación de maquinaria y equipo, en virtud del rezago tecnológico en el que se encuentran las industrias de esta rama industrial, lo cual les ha impedido competir con la maquinaria importada. En esta misma situación se encuentra la industria de metales básicos, la cual ha restringido últimamente su crecimiento. La industria textil es otro sector que enfrenta serias dificultades para crecer, ante la permanencia de los acuerdos textiles y el incremento de las importaciones de este tipo de productos.

Actualmente, Nacional Financiera en unión con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y el Banco de Comercio Exterior, dependencias del gobierno federal y con el apoyo de la banca comercial, han llevado a cabo una serie de instrumentación de programas de financiamiento. Siendo los sectores más necesitados en estos momentos, junto con los antes mencionados:

- industria del cuero y del calzado
- industria textil y confección
- industria de la madera y de muebles de madera
- industria del juguete y del plástico

225496

Esos programas tienen el objetivo primordial de otorgar apoyos financieros para capital de trabajo, inversión en activos fijos, reestructuración de pasivos y para la capitalización de las propias industrias, así como un cierto soporte a los esquemas de asociación entre las mismas industrias para que se pueda facilitar el acceso a dicha ayuda, la comercialización en común y el establecimiento de empresas integradoras.

El apoyo a estos sectores industriales es primordial porque son los que han tenido grandes dificultades para su operación, además de ser parte de actividades económicas estratégicas para el desarrollo económico e industrial del país, e inclusive porque muchas de ellas han tenido, que cerrar sus puertas, sumándose a ello la crisis que sobrevino en 1994, sobre todo por el hecho de que sus costos les impiden competir eficientemente

con las importaciones que se empezaron a suscitar desde que el país abre sus fronteras al comercio exterior a partir de la firma del GATT, ya que desde entonces se observó a partir de entonces una gran variedad de productos extranjeros de cualquier clase que, en la gran mayoría de los casos resultaban de pésima calidad, pero que, por los precios que manejaban estos productos, para el consumidor final se volvían cada vez más como la única opción a causa de los salarios bajos que se percibían (y que se siguen percibiendo) y que a su vez, eso fue lo que originó a que se diera una contracción del mercado interno, afectando con ello a la industria en general.

2.3 Inversión

La definición más general que se puede dar al acto de invertir, es que mediante el mismo, tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual, el bien invertido es el soporte. Por lo tanto, en todo acto de invertir intervienen los siguientes elementos:

- un sujeto que invierta, ya sea persona física o moral.
- un objeto en el que se invierta que puede ser de naturaleza muy diversa.
- el costo que supone la renuncia a una satisfacción en el presente.
- la esperanza de una recompensa en el futuro.

Los conceptos de inversión y capital están tan estrechamente ligados que, no se puede hablar de ellos en forma separada.

La inversión significa formación o incremento neto del capital. La inversión de un determinado período de tiempo viene dada por la diferencia entre el stock (monto) del capital existente al final y al comienzo del período de tiempo correspondiente, que, cuando es positiva esta diferencia, habrá inversión o formación de capital y cuando es negativa habrá desinversión o consumo de capital.

Invertir en un sentido estrictamente económico, consiste en afectar bienes económicos a tareas productivas, o sea, cuando se incrementan los activos fijos de la producción.

A nivel empresarial, el capital productivo se halla recogido en el activo del balance, mientras que en el pasivo, se recogen las fuentes o recursos financieros de la empresa. En el activo que es donde se concentran las inversiones de la empresa, hay que distinguir dos partes fundamentales:

- el activo circulante (o capital circulante)
- el activo fijo (o capital fijo)

Las inversiones en activos fijos son las típicas inversiones a largo plazo tales como, naves industriales, almacenes, equipos industriales, mobiliario y equipo, etc. porque comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo y se van recuperando lenta y gradualmente a través del proceso de amortización. La inversión en activos fijos viene determinada fundamentalmente por la demanda del producto terminado, el cual es el objeto de la actividad empresarial.

En cambio las inversiones en activo circulante tales como el dinero disponible en caja y bancos para poder hacer frente a los pagos corrientes, saldos de clientes, stocks en materia prima, productos en proceso de fabricación y productos terminados, etc. estas son las inversiones a corto plazo, porque se recuperan al final del ciclo "dinero-mercancías-dinero", lo cual suele ser a corta duración.

Las inversiones se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista. Atendiendo a la función de las inversiones en el seno de la empresa, destacando la siguiente clasificación:

- a) Inversiones de renovación o reemplazo, que se llevan a cabo con el objeto de sustituir un equipo o elemento productivo antiguo por otro nuevo.
- b) Inversiones de expansión, que son las que se efectúan para hacer frente a una demanda creciente.

- c) Inversiones de modernización o innovación, que son las que se hacen para mejorar los productos existentes o para la puesta a punto y lanzamiento de productos nuevos.
- d) Inversiones estratégicas, que son aquellas que tratan de reafirmar la empresa en el mercado, reduciendo los riesgos que resulten del progreso técnico y de la competencia.²¹

Las inversiones también se pueden clasificar según los efectos a través del tiempo, ya que se puede hablar de inversiones a corto plazo y a largo plazo. Las inversiones a corto plazo, son generalmente inferiores a un año y son aquellas que comprometen a la empresa a un corto periodo de tiempo. Mientras que las inversiones a largo plazo comprometen a la empresa durante un largo periodo de tiempo.

Las inversiones también se pueden clasificar, atendiendo al objeto en el que se concentra la inversión por lo tanto, vemos que se puede hablar de inversión en maquinaria y equipo, equipos industriales, materias primas, etc. También se pueden clasificar atendiendo a la relación que guardan entre sí las inversiones y que pueden ser:

- complementarias
- substitutivas
- independientes

Se menciona que dos o más inversiones son complementarias cuando en la realización de una de ellas facilita la realización de las restantes, si la realización de una inversión exige la realización de otra u otras, se habla entonces de inversiones acopladas.

Por otro lado, varias inversiones son substitutivas cuando en la realización de una de ellas dificultará la realización de las restantes, si la aceptación de una o varias inversiones excluye automáticamente la realización de las restantes, se dice que las inversiones son incompatibles o mutuamente excluyentes.

²¹ Suarez S. Andrés. "Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa", p.38 citando a Joel Dean en "Política de Inversiones", Ed. Labor, Barcelona 1973.

Y por último, se dice que las inversiones son independientes cuando éstas no guardan ninguna relación entre sí.

Dentro del marco económico actual, de acuerdo al estudio llevado a cabo por Nacional Financiera, los rubros de inversiones a los cuales destinan sus recursos obtenidos por los sectores micro, pequeño y mediano son los siguientes :

La mayoría de las empresas micro y pequeñas, la mayoría de sus ganancias la destinan en materia prima, es en un 64.9 % para la micro y un 60.8 % para la pequeña. En cambio la mediana empresa, en un 58.9 %, su principal rubro de inversión es la maquinaria.²²

RUBRO DE INVERSIONES

(Destino de las ganancias de los empresarios de este sector)

Rub. de Invers.	Micro	Pequeña	Mediana
Maquinaria	30.1	54.0	58.9
Mat. Prima	64.9	60.8	52.6
Instalaciones	12.8	33.8	30.2
Salarios	25.2	25.7	25.3
Fuera del Neg.	27.8	5.2	3.9
No tiene ganan.	3.5	4.2	4.6
Otros	0.9	0.5	2.5

²² Nafinsa. "La micro, pequeña y mediana empresa", p. 50

2.4 La necesidad de Sistemas de Información en la pequeña y mediana industria de México.

En las últimas décadas, hemos visto como se han generado grandes cambios en todo el mundo en muchos aspectos, tales como el económico, político, social, etc. pero el que a venido a transformar todo el ámbito laboral y organizacional, es sin duda alguna el aspecto tecnológico, el cual revolucionó todos los procesos productivos dentro de las organizaciones, aglutinándose muchos adelantos tecnológicos en unos cuantos años, qué, en otros tiempos requería de lapsos mucho más prolongados de tiempo para evolucionar. Dentro del ámbito actual de las organizaciones no sólo de México, sino del mundo entero, se puede observar que son básicamente las empresas grandes, y que por lo general van a la vanguardia, principalmente por la tecnología de punta con la que cuentan en sus empresas, puesto qué, para mantener esa ventaja competitiva que las distingue de líderes en el mercado, ha sido indispensable invertir en Investigación y Desarrollo.

Como es bien sabido, todas las empresas cuentan con una gran cantidad de recursos, los cuales siempre tratarán de optimizarse, es decir, ahorrarlos y/o gastarlos lo menos posible; tales recursos pueden estar constituidos por materia prima, maquinaria y equipo de trabajo, instalaciones físicas, fondos económicos, mano de obra etc. También pretenden la maximización de las utilidades generadas por las ventas o, lo que es lo mismo, un retorno de la inversión adecuado; pero dentro de la mentalidad actual de los empresarios de México, se tiene la concepción de obtener ese rendimiento sobre la inversión a la mayor brevedad posible, es decir, a corto plazo.

Otro "insurno" del que se han valido las grandes empresas a parte de los tradicionales ya mencionadas, es el referente al de los datos que éstas van generando constantemente por la naturaleza propia de sus operaciones como organizaciones, los cuales a la larga, se van a transformar por la acumulación que representan, en información.

Ésta información (acerca de cualquier aspecto relacionado con la organización en sus operaciones) es, otro recurso del que dispone los

directores de las grandes empresas, la cual representa una poderosa arma para poder tomar decisiones estratégicas en la conducción de sus negocios. Ya que es precisamente la información uno de los elementos claves, ésta requiere de la máxima veracidad y fidelidad para poder llevar a cabo el Proceso Administrativo dentro de la organización evitando cometer los mínimos errores posibles en su aplicación.

La empresa (estableciendo la comparación para ello en nuestro caso a todo tipo de industrias, es decir, micro, pequeña, mediana y grande) vista bajo la óptica de teoría de sistemas o enfoque sistémico, es una organización en la que se observan una serie de entradas y salidas; en el caso de las entradas, se podrá mencionar que todos los recursos que esta empresa necesita para poder trabajar están integrados por materia prima, recursos tecnológicos, económicos, humanos, etc. que, al combinarlos nos dará una transformación total de productos terminados, los cuales vendrán a ser las salidas o el resultado de la organización. Sin embargo, el insumo de la información es por así decirlo, otro recurso adicional, el cual la organización debería de conocer, principalmente las organizaciones micros y pequeñas, pero no solamente se debe limitar a ese conocimiento de la existencia de la información, sino que también y lo más importante, saber sacar una utilidad adecuada a ésta, por la importancia que representa en su utilización y que, al aplicarse eficientemente, producirá grandes beneficios en la organización, ya que es precisamente a partir de la información verídica y fidedigna que, mediante un control adecuado, se podrá utilizar para que los responsables directos tomen las mejores o más factibles decisiones concernientes a la organización.

"Los teóricos modernos de la teoría de sistemas relacionan estrechamente al concepto de organización con el de información y de comunicación, porque, el sistema social es visto como un conjunto de elementos (personas) unidos casi totalmente mediante la intercomunicación de informaciones"²³

La organización en el enfoque sistémico es considerada como un organismo social y en donde la información es un elemento perteneciente a todas las entradas que se producen en la organización, cabe destacar que,

²³ Johansen Bertoglio, Oscar. "Anatomía de la empresa", p. 45

en la disposición de la información como entrada, ésta se obtiene tanto de manera interna como de manera externa.

Anteriormente se tocó el aspecto de lo que es el Proceso Administrativo, dicho proceso contiene los pasos de: planeación, coordinación, integración, dirección y control. Y solamente en los pasos referentes a planeación, dirección y control es en donde se puede relacionar en cierta medida este aspecto referente a la información, es más, es bien sabido que se da una retroalimentación constante de la planeación hacia el control y del control hacia la planeación dentro de este proceso administrativo, más adelante se mencionará por qué.

La planeación y la información:

Al llevar a cabo la planeación, se está basando en información recopilada de diversas áreas, aspectos, y fuentes; se planea al determinar situaciones específicas y delicadas en el proceso productivo de la organización. La planeación establece y determina los objetivos, y un objetivo es lo que un individuo pretende alcanzar con los recursos de toda índole con los que dispone. La planeación establece también las políticas y procedimientos necesarios para cumplir con dichos objetivos.

La importancia de la información en la planeación, es que nos permitirá observar los puntos fuertes y débiles de la organización. Muestra también los elementos que dan a la organización ventajas sobre las otras organizaciones competidoras. Y estos puntos fuertes o débiles se pueden ver a través de las variaciones que se llegan a dar en aspectos tales como los costos actuales para producir, cambios en los volúmenes de ventas, rapidez en la entrega, la imagen que tenga de la organización los clientes tanto actuales como potenciales etc.

La dirección y la información:

Para el caso de la dirección, porque es en donde se ubican los principales decisores y/o quienes conducen la organización, pues la dirección abarca situaciones de motivación, liderazgo y comunicación, y serán las personas que se ubican dentro de ésta categoría a quienes tendrán más necesidad de utilizar la información mencionada.

El control y la información:

Y por último, en el caso de Control, la información representa el punto culminante del Proceso Administrativo, ya que es en esta etapa en la que se va a medir la actuación real y del momento que se ha observado, contra los resultados esperados, y si es necesario llevar a cabo las acciones correctivas para poder lograr las metas establecidas.

Esta característica del control, está integrada a su vez por cuatro pasos fundamentales a saber:

1.- "Decidir qué debe lograrse o que constituye una buena actuación.

una buena actuación se determina al adherirse a un estándar. Un estándar que sirve como una base para la comparación. Los estándares se establecen frecuentemente en unidades específicas tales como la cantidad monetaria en ventas o las horas-hombre trabajada. También pueden estar establecidas en términos cualitativos tal como relaciones estándar de trabajo-administración, o una fuerte imagen de la compañía.

2.- Medir la actuación real y vigente en términos cuantitativos si es posible.

Para medir la actuación real es necesaria alguna unidad de medida. Aunque existen medidas cualitativas de actuación, la administración a menudo utiliza medidas cuantitativas.

3.- Comparar las actuaciones reales y vigentes con los estándares de lo que se espera lograr.

La comparación frecuente de la actuación con un estándar permite el descubrimiento oportuno de cualquier desviación del estándar. La comparación deberá ser hecha tan próxima al área de actuación como sea posible. Esto ayuda a la detección rápida y a la corrección de cualquier variación en la actuación.

4.- Empezar acción correctiva, si es necesario, para lograr o aventajar los resultados deseados en el futuro²⁴

Es la etapa de corrección en las desviaciones estándar. Si las acciones correctivas no se toman inmediatamente, el control se volverá inoperante. La autoridad para corregir cualquier variación del plan deberá ser otorgada a la persona que es responsable del sistema de control.

Como se ha podido observar, el control es a su vez todo un procedimiento para que se puedan adecuar las metas a los resultados, es decir, cuando se ha observado el resultado al que se ha llegado y si éste se compara de acuerdo a lo planeado, o sea, a lo que se pretendía llegar, se toman las acciones necesarias para su corrección si es que se necesita, sino se necesita esa corrección, estos resultados arrojados, o estas metas u objetivos alcanzados, servirán a quienes toman las decisiones para que posteriormente se vuelva a partir de aquí hacia otros objetivos, es por eso que mencionaba anteriormente que había una retroalimentación o simbiosis entre la planeación y el control, es precisamente allí en donde radica la recíproca interdependencia entre ambos pasos del Proceso Administrativo.

Entre los diferentes Sistemas de Información que son utilizados por el control, los cuales a su vez son aplicados ampliamente en la mayoría de las organizaciones, están:

- * Los pronósticos
- * Los presupuestos
- * Las auditorías
- * Los datos estadísticos
- * Los diagramas de control
- * Los diagramas de punto de equilibrio
- * Los informes de control
- * La administración por objetivos²⁵

²⁴ Glos, Raymond E. "La empresa y su medio", p. 113

²⁵ Ibid, p. 349

Los Sistemas de Información antes señalados, puesto que todos ellos se aplican siempre en organizaciones grandes y medianas, no podría decirse con certeza que se apliquen en la totalidad de las industrias pequeñas y mucho menos micros, nos ubicaremos específicamente en lo que son los Informes de Control ya que se podrá observar la gran utilidad que pueden llegar a representar principalmente a la micro y pequeña industria dichos informes. Un informe de Control, es también un instrumento para conocer y controlar de una forma fácil y sencilla la información que se va generando.

Según el mismo autor citado, la organización puede hacer uso de los Informes de Control cuando "la información sobre la actuación puede ser suministrada a los administradores a través de Informes de Control que pueden ser, bien orales o por escrito. Los informes por escrito se convierten en asientos permanentes puestos a la disposición de quien quiera realizar estudios y comparaciones futuras. Al señalar los puntos fuertes y débiles de una actividad, los Informes de Control ayudan a asegurar la distribución más eficiente de recursos en una compañía. Un Informe de Control debe ser confeccionado siguiendo los deseos de sus lectores. Deberá ser claro, conciso, completo y práctico. La información contenida en un informe puede ser aclarada a través del uso de estadísticas, diagramas, gráficas y otras ilustraciones"²⁶

Entre dichos Informes de Control el que destaca por su accesibilidad, facilidad y rapidez para manejar y controlar la información, está la herramienta denominada "Tableros de Gestión".

"Los tableros de gestión son instrumentos de información a corto plazo, elaborados en plazos muy breves, centrados sobre los factores clave de la gestión, contruidos para cada centro de responsabilidad, y permiten, de ser necesario, tomar rápidamente acciones correctivas"²⁷

Los tableros de Gestión representan una gran ayuda a las grandes empresas, puesto que, al manejar grandes cantidades, ya sea de materias primas, producción en serie, inventarios, gran cartera de clientes, etc. y se obtiene por todo ello grandes cantidades de información en su forma

²⁶ Ibid, p. 453

²⁷ Ramírez Martínez, Guillermo. "Apuntes de tableros de gestión", p.5

primitiva como datos, a través de este instrumento, en forma rápida y fácil, los responsables directos de las decisiones, podrán tener un control preciso y detallado de cada una de los posibles actividades en la organización a través de sus actores operacionales.

Es por ello que tales tableros de gestión representan una gran ayuda a los directores o responsables operacionales de una gran empresa, ya que además de su facilidad y rapidez para analizarlos e interpretarlos, son instrumentos de corto plazo, lo cual representa otra ventaja para los que efectúan las decisiones.

Los tableros de gestión están comprendidos por:

- * Factores Clave
- * Subfactores Clave
- * Indicadores
- * Estándares
- * Responsable²⁸

"Un factor clave puede entenderse como un elemento crítico de la gestión, cuya evolución condiciona el éxito de la estrategia escogida por la organización"²⁹, tales elementos podría ser el caso de la calidad de un producto, satisfacción en el servicio a la clientela, el flujo de caja que ha tenido la empresa, etc.

Los subfactores clave se derivan directamente de los factores clave, ya que al determinarse un factor clave por la empresa y analizarse minuciosamente puede dar origen a que se derive de este factor general, un factor particular a atacar.

Por lo que respecta a los indicadores tenemos que, "un indicador es una información, generalmente cuantificada, escogida para dar cuenta de la evolución de un factor clave de gestión."³⁰

Para este caso de los indicadores, sería lo que se obtiene de resultados en una semana por ejemplo por las ventas que se realizan, y éstas a su vez se van a comparar con los "Estándares" de dichos tableros.

²⁸ Ibid, p. 9

²⁹ Ibid, p. 5

³⁰ Ibid, p. 11

Y es a partir de entonces cuando se puede observar y analizar la información en general de un determinado rubro de la actividad industrial para poder evaluar la situación y que el responsable directo tome una decisión que permita ubicar el posible problema si lo hay, que se corrija dicho problema por los responsables directos.

Una vez descrito este tablero de gestión, se podrá mencionar que dicho instrumento se podría utilizar también en una mediana industria, pero que ya para el caso de una pequeña podría resultar inoperante, y con mayor razón para una microindustria, las cuales no disponen de tantos elementos informativos para utilizar un instrumento de esta naturaleza, ello podría ser acertado, pero lo mas seguro es que este instrumento también podría resultar de una gran utilidad para estos últimos sectores industriales si se les pudiera adecuar a sus circunstancias estructurales organizativas.

Y sería un buen instrumento para la micro, pequeña y mediana industria porque le permitiría tomar decisiones a sus propietarios en situaciones específicas y delicadas del proceso de su organización, decisiones que en última instancia permitirán determinar principalmente la viabilidad del negocio, por ejemplo, con respecto al de la competencia por una parte, y podría servir también, por ejemplo, para poder establecer en un determinado momento si hay viabilidad o condiciones adecuadas para obtener un financiamiento externo, lo anterior, relacionándolo en cierta forma con el contenido esencial del presente trabajo.

2.5 Los Sistemas de Información como instrumento en la decisión para la obtención de un financiamiento externo.

Toda la información que se pueda llegar a obtener a partir de los tableros de gestión, como instrumento del sistema de Control, nos podrá dar una pauta significativa o parámetro para poder tomar una decisión importante y lo más acertada posible para que la organización pueda operar de una forma más eficiente.

Las decisiones para estos casos son importantes porque nos da conocimiento acerca de:

- 1.- Los recursos humanos, el capital y materiales de la compañía.
- 2.- La naturaleza e importancia del trabajo en marcha.
- 3.- Las tendencias del futuro basadas en parte en cambiar las condiciones técnicas, comerciales y financieras.
- 4.- El orden en que se emprenderá cada paso en la toma de decisiones.
- 5.- Tomar cada paso en el momento oportuno.
- 6.- La comunicación y coordinación necesarias para que cada paso se entienda, se acepte y se lleve a cabo.³¹

Las decisiones en las micro y pequeñas empresas son igual de importantes que en las grandes, y para ello también deben de saber como actuar los dueños al tomar una decisión; la decisión implica una serie de pasos como un todo que integran este proceso (el proceso de decidir), el cual se hace indispensable conocer, tales como:

- 1.- Reconocimiento del problema.
- 2.- Definición y análisis del problema en sus partes esenciales.
- 3.- Establecimiento de dos o más soluciones opcionales que puedan evaluarse comparativamente.
- 4.- Elección de la solución que se entiende como la más favorable.
- 5.- Adopción e implementación de la solución emitiendo las ordenes necesarias y obteniendo la aceptación necesaria del plan por quienes lo llevarán a cabo.³²

El Presupuesto es, según Raymond Glos, y otros autores analistas de las empresas, otro instrumento del Control, es decir, un Sistema de Información. Un presupuesto "es un plan de acción escrito es forma

³¹ Glos, Raymond E. "La empresa y su medio", p. 108

³² Ibid

numérica, que abarca un período específico de tiempo, contra el cual se puede comparar la actuación real³³.

El presupuesto o flujo de caja es un instrumento indispensable no solamente utilizado por una gran empresa, sino que también las microempresas y/o personas físicas con actividades empresariales (de acuerdo al régimen fiscal denominado por la SHCP) , deberían de contar en su contabilidad básica con un instrumento de esta naturaleza. Ello por que ésta es una herramienta que sirve como parámetro para saber si se está operando con números negros o rojos, y llevar un seguimiento adecuado en cuanto a materia financiera o económica de la empresa, es decir, con una herramienta contable de estas características podrían conocer con más precisión sobre sus ingresos y sus egresos, y también podría conocer con más certeza si su negocio u organización podría estar en condiciones adecuadas para solicitar un financiamiento externo y, lo más importante, tener la convicción de que se podrá cubrir dicho crédito con puntualidad por parte de estos posibles deudores.

El flujo de efectivo o presupuesto de caja, podría incluirse como "Factor clave" dentro de un Tablero de Gestión (entre otros factores clave establecidos o escogidos previamente por los responsables). Y como subfactor clave, podría establecerse, aún de forma más periódica que el mismo presupuesto, a la liquidez de la organización, ya que tal vez ésta se podría manejar en forma quincenal, pero ello depende de las necesidades de cada responsable directo en la empresa.

La ventaja de dicho tablero de gestión radica en que se puede tener un control más efectivo de todos aquellos factores que están íntimamente ligados con las actividades operacionales de la organización.

³³ Glos, Raymond E. "La empresa y su medio", p. 444

CAPITULO III

La Pequeña y mediana industria ante la apertura comercial y el T.L.C.

Bajo las actual situación económica y ante la apertura comercial, la política económica del gobierno deberá de dar un gran giro en cuanto a sus objetivos de industrialización y enfocar sus esfuerzos al apoyo sistemático de los sectores industriales, principalmente si son del tamaño micro, pequeño y mediano, todo ello ante programas de promoción más concretos con la orientación y el propósito de pretender realizar modificaciones a través de todos los niveles de producción y comercialización, para poder empezar a competir con los productos extranjeros que invaden hoy en día el mercado mexicano.

Como hemos visto en los últimos años, estos tipos de industrias, no todas han podido sobrevivir a las condiciones que son en extremo, desfavorables para el sector. La apertura externa ha presionado para que se generen cambios los esquemas productivos y de comercialización del sector y no solamente para un solo tipo de industria, sino que ya es a nivel general, esa modificación. Con la apertura comercial también se han impactado los niveles de productividad y competencia; Sin embargo, viendo la apertura desde otro enfoque diferente, ésta, por su esencia misma, no es mala, la competencia en cualquier lugar del mundo es bien recibida pero cuando se está en condiciones adecuadas para competir, ya que es precisamente por medio de la competencia en la que las organizaciones pueden demostrar sus múltiples capacidades organizacionales con que cuentan para darle la mejor satisfacción al cliente, es decir, ganarse a pulso y dedicación a la clientela potencial a quienes va dirigido su producto y seguir manteniendo su clientela real. A los consumidores finales de los productos también les beneficia en cierta forma esta apertura, ya que son ellos quienes a final de cuentas van a distinguir que organizaciones son las que le ofrecen algo más que el mismo producto, se busca calidad, precio, servicio posventa (si es posible). Pero como ya se mencionó anteriormente en otros capítulos, la apertura comercial, puede decirse que tal vez se produjo en un mal momento, o podría ser también el

hecho de que nunca se dio el verdadero impulso a la micro, pequeña y mediana industria por parte del gobierno, éste, simplemente se limitó a cerrar fronteras y de ahí no pasó, subsidiando además a industrias que se encontraban en quiebra, agrandándose de ésta forma el aparato gubernamental, y también, en cierta forma se puede afirmar que la clase empresarial del país tuvo algo de culpa en ello, ya que durante este período de política de sustitución de importaciones, siempre operaron al amparo del Estado, dejando a un lado toda iniciativa e innovación personal, sacrificando de esta manera el surgimiento de una verdadera clase empresarial con mentalidad competitiva y futurista de largo plazo. Sin embargo, como se ha visto, el sector industrial micro, pequeño y mediano, han tenido un gran rezago en todos los aspectos organizacionales, lo cual los pone en una gran desventaja con sus competidores extranjeros, y por lo que se ha visto, con la entrada en vigor del TLC, éste ha venido a acrecentar aún más la desventaja para varios sectores industriales de estos tipos de organizaciones; ya que se ha dado la tendencia de ciertos industriales que han tenido que cerrar sus puertas porque no tienen la capacidad adecuada de competir con otras organizaciones mejor preparadas, sumándose a lo anterior la reciente depresión económica que se observó a partir de 1994.

Las características generales del sector industrial, de la empresa micro, pequeña y mediana condiciona en gran medida la oferta y competitividad del negocio. Por un lado, se tiene la reducida capacidad instalada, así como también la obsolescencia del equipo y maquinaria utilizados; también el conjunto de técnicas e información tecnológica, económica y administrativa están limitando su eficiencia operativa, que conllevan a una baja productividad.

También se puede observar, que por la falta de esquemas de planeación, que contengan: capacitación, manejo de sistemas administrativos más modernos, implantación de métodos de calidad, etc. sigue repercutiendo en la baja competitividad y que, desde el punto de vista del financiamiento ha limitado la condición para que estos tipos de industrias puedan ser buenos sujetos de crédito.

3.1 Proyección Futura de la Pequeña y Mediana Industria

La pequeña y mediana industria del país ha contribuido en forma notable en el desarrollo de la economía del país, ya que proporciona nuevas oportunidades de empleo para la población económicamente activa, pues como veremos más adelante en las gráficas, son las organizaciones que usan más cantidad en mano de obra, no solo aquí en México, sino en todo el mundo en forma general.

Por esa importancia que ha representado este sector industrial, por la importancia que sugieren la pequeña y mediana industria en la economía mexicana, pudieran representar un signo característico del nuevo contexto en el que se haya inmerso el país a partir de la apertura económica; se hace necesaria más que nada hoy en día, la identificación de las necesidades prioritarias en el espacio productivo de este tipo de industrias.

Las pequeñas y medianas industrias del país, como todo, tiene ventajas y desventajas, otra ventaja importante por mencionar, cabe destacar que, ellas como tales, significan el lugar donde se germina la nueva clase de empresarios, con el cambio de visión de corto a largo plazo, y se tenderá a invertir su dinero o capitales en donde se observen los índices mayores de empleo.

Se puede observar también que hay una especie de complementariedad entre la gran industria por un lado, y la pequeña y mediana por el otro. Y en este sentido, la complementariedad beneficiaría a las grandes firmas porque las pequeñas y las medianas al realizar una producción fabril con una intensidad reducida del uso de capital, puede generar los bienes necesarios para las grandes, los que para éstas resultaría costoso, sin distraerles de sus objetivos particulares de producción a escala.

El éxito y la capacidad de supervivencia de las industrias pequeñas y medianas ha sido notable, aún cuando una serie de factores internos como la insuficiencia en la red de comunicaciones y servicios, su limitada capacidad financiera, la baja calificación de la mano de obra disponible, la insuficiencia operativa o la carencia de información técnica que han limitado desde siempre su desarrollo.

Con todo ello, la industria pequeña y mediana sigue siendo fuente permanente en la generación de empleo y del producto nacional.

Es precisamente por su poca utilización de las economías de escala, los costos de las materias primas son el componente más importante que se deduce de la rentabilidad del negocio.

Las fuerzas y debilidades de estos sectores industriales han de ser entendidos por completo y así, poder estar en condiciones de realizar las tareas necesarias para ubicar y aprovechar los retos que significa una economía abierta, globalizada y cuya constante es única en el mercado: el estar preparados para el cambio y la adaptación continua a las transformaciones del mercado y la competencia extrema.

Aún cuando la cultura financiera de este sector empresarial dista mucho de ser la idónea para actuar como una fuerza propia del negocio, lo realmente cierto en la actualidad, es que solamente una pequeña fracción de los microindustriales (14.7%) recurre a las fuentes tradicionales de financiamiento. La cifra se incrementa un poco (37.7%) con las pequeñas industrias, y las fuentes crediticias más solicitadas para el financiamiento, siguen siendo la banca comercial, 53 % para el caso de las micro y 81 % para las pequeñas industrias, (de acuerdo al estudio de Nafinsa para 1993).

Esta situación, sin embargo, está enfrentando una muy particular orientación ajena en la práctica a los propósitos de los programas de fomento, ya que se trata de un sector que económica y financieramente no corresponden al esquema idealizado de la banca comercial. por tal motivo, las trabas administrativas para la canalización efectiva de los fondos de fomento para el sector se detienen por faltas de garantías, montos solicitados, documentación incompleta, altas tasas de interés, desconocimiento de los trámites, complejidad y tiempos de respuesta inoportunos que no resuelven los problemas de liquidez, capital de trabajo o remodelaciones que día con día sufre este tipo de negocios.

Estos sectores industriales representan un gran apoyo para el desarrollo económico del país. Por lo tanto se necesita de planeación y ejecución adecuada en los planes de fomento dentro de los niveles e instancias correctas, así como del financiamiento real para su desarrollo y

el cual no será posible mientras la actitud hacia el riesgo por parte de los intermediarios financieros no corresponda a los verdaderos propósitos de promoción del sector, limitando de esa forma el objetivo nacional de desarrollo empresarial.

CAPITULO IV

Análisis Práctico

El presente capítulo de este trabajo tiene como objetivo llevar a cabo un breve análisis comparativo en la variación que se ha dado en diferentes años en el sector de las manufacturas tomando en consideración las siguientes variables:

- * Ingresos Totales Percibidos
- * Número de Trabajadores
- * Número de unidades Económicas

Se tomarán los años correspondientes de 1989, 1991 y 1993 para las dos primeras variables. Y se tomarán los años correspondientes de 1991, 1993 y 1995 para la última variable; el último punto tocado es con el fin de ver en que forma la presente depresión económica ha impactado a cada uno de los sectores y en que áreas se ha visto más este problema.

En la segunda parte de este capítulo, se presentará un caso práctico relacionado a una imprenta, la cual, por sus dimensiones estructurales organizativas, está identificada dentro de lo que son las microindustrias.

Este caso práctico tiene como objetivo determinar cuales han sido los problemas reales a los que se han tenido que enfrentar la mayoría de estos tipos de negocios. Se pretende conocer cual es su actual problemática tanto interna como externa. Y también se pretende ver cual es en realidad la participación de las diferentes fuentes de financiamiento, así como que tipo de Sistemas de Información son los que han tenido para poder llevar a cabo su trabajo. Con ello se pretende observar al mismo tiempo, cual es el Control o que tipo de Control interno es el que tiene una organización de éstas características.

4.1 Análisis comparativo del sector manufacturero

Como se mencionó al principio del presente capítulo, el análisis que se pretende llevar en este apartado, se va a enfocar a tres tipos de variables, en la cual, dos de ellas (Ingresos Totales Percibidos y Número de Trabajadores) serán analizadas y comprenderán los años de 1989, 1991 y 1993. La tercera variable estará enfocada a lo que es el Número de Unidades Económicas, y para su análisis, serán comprendidos los años de 1991, 1993 y 1995; ello con la finalidad de observar el comportamiento general que ha tenido la industria ante el impacto que ha tenido la depresión económica en estos sectores.

Cabe resaltar que toda la información aquí presentada fue recopilada a partir de datos obtenidos por el INEGI a través de sus censos industriales y de la Dirección General de la Mediana y Pequeña Industria y Desarrollo Regional de la SECOFI

Se empezará en primer término con la variable de Ingresos Totales, después con el de Número de Trabajadores y por último con el de Número de Unidades Económicas. Para tal efecto, se van a considerar los subsectores que integran al sector de las manufacturas, los cuales son:

- * Productos Alimenticios, Bebidas y Tabáco
- * Textiles, prendas de vestir e Industria del Cuero
- * Industrias de la madera y Productos de madera
- * Papel y productos de Papel, Imprenta y Editoriales
- * Substancias Químicas, productos derivados del carbón, de Hule y Plástico
- * Productos minerales no Metálicos
- * Industrias metálicas Básicas
- * Otras Industrias Manufactureras

Una vez que se hayan presentado los datos y gráficas, se hará un breve análisis del comportamiento entre estos subsectores industriales. Cabe resaltar que los datos que se observan son totales nacionales de cada subsector para esos respectivos años.

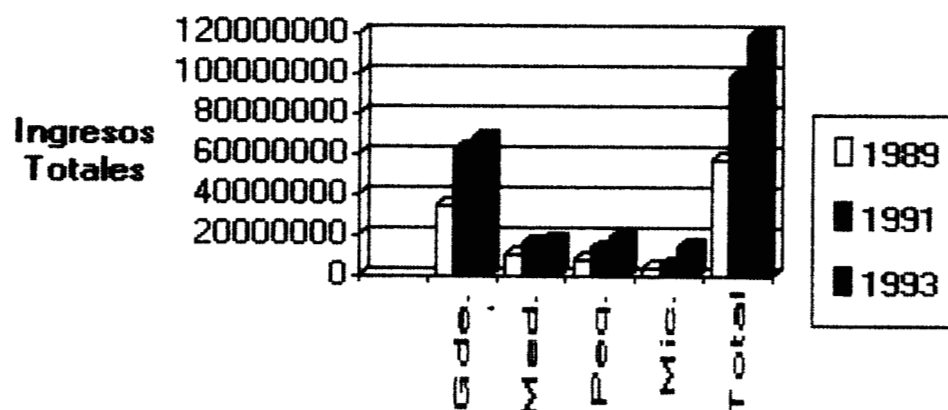
VARIABLE: Ingresos Totales

**SUBSECTOR 31: Productos Alimenticios, Bebidas,
y Tabáco.**

INGRESOS TOTALES:

	1989	1991	1993
Grande	\$ 35,027,417	\$ 62,503,733	\$ 67,744,208
Mediana	\$ 10,311,414	\$ 16,016,969	\$ 17,318,318
Pequeña	\$ 8,065,539	\$ 14,065,270	\$ 19,044,425
Micro	\$ 3,591,520	\$ 6,036,333	\$ 14,813,616
Total	\$ 56,995,890	\$ 98,622,304	\$ 118,920,566

Productos Alimenticios, Bebidas y tabáco



VARIACION PORCENTUAL

(1989 A 1991) (1991 A 1993)

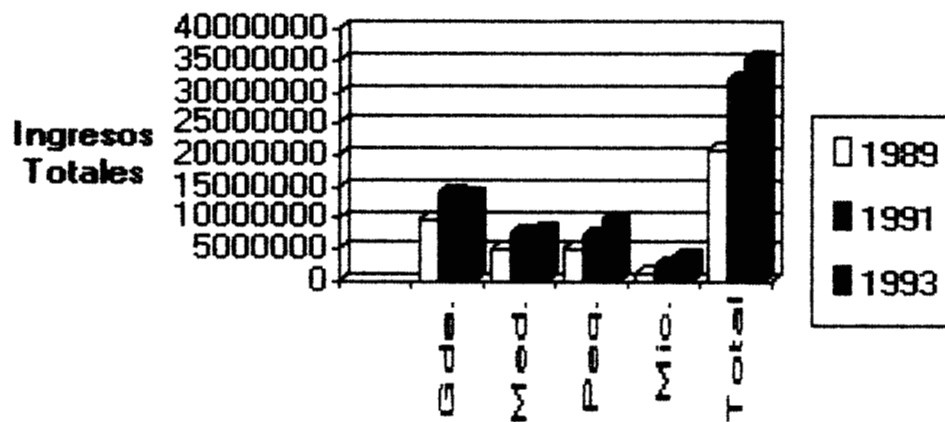
GRANDE	78.4	8.4
MEDIANA	55.3	8.12
PEQUEÑA	74.4	35.4
MICRO	68.07	145.4

**SUBSECTOR 32 : Textiles, Prendas de Vestir
e Industria del Cuero.**

INGRESOS TOTALES:

	1989	1991	1993
Grande	\$ 9,873,559	\$ 14,133,224	\$ 13,725,045
Mediana	\$ 4,938,755	\$ 7,795,178	\$ 7,887,672
Pequeña	\$ 4,940,540	\$ 7,366,192	\$ 9,984,925
Micro	\$ 1,189,164	\$ 2,726,913	\$ 3,754,510
Total	\$ 20,942,019	\$ 32,021,507	\$ 35,342,151

Textile, Prendas de vestir e Ind. del Cuero



VARIACION PORCENTUAL

	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	43.1	-2.9
MEDIANA	57.8	1.19
PEQUEÑA	49.09	35.6
MICRO	129.3	37.7

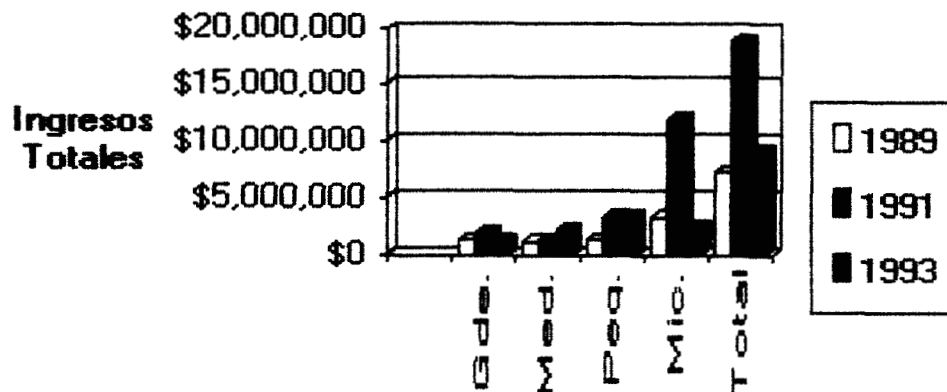
225496

**SUBSECTOR 33 : Industrias de la Madera
y Productos de Madera.**

INGRESOS TOTALES:

	1989	1991	1993
Grande	\$ 1,354,856	\$ 1,909,692	\$ 1,241,744
Mediana	\$ 1,221,086	\$ 1,337,911	\$ 2,116,565
Pequeña	\$ 1,338,178	\$ 3,290,512	\$ 3,385,078
Micro	\$ 3,415,071	\$ 11,987,244	\$ 2,399,449
Total	\$ 7,329,173	\$ 19,025,360	\$ 9,142,836

Industrias de la Madera y Prod. de madera



VARIACION PORCENTUAL

(1989 a 1991) (1991 a 1993)

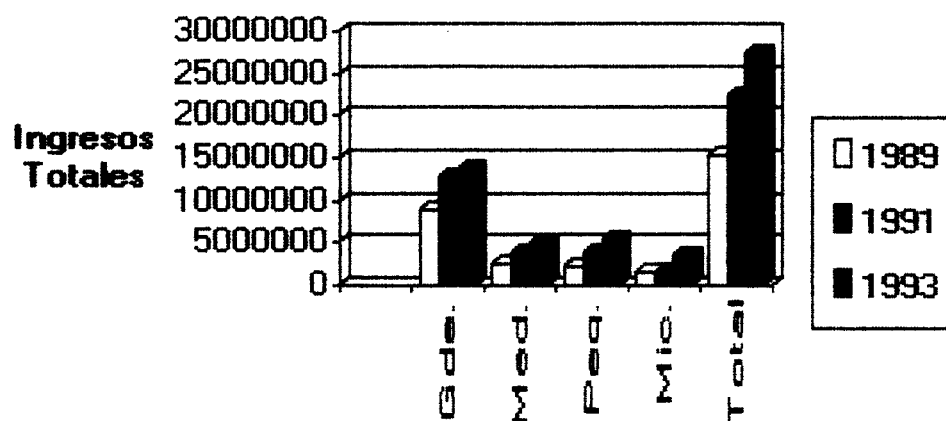
GRANDE	41	-35
MEDIANA	9.57	58.20
PEQUEÑA	145.9	2.87
MICRO	251	-80

**SUBSECTOR 34: Papel y Prod. de Papel,
Imprentas y Edit.**

INGRESOS TOTALES :

	1989	1991	1993
Grande	\$ 8,894,537	\$ 12,778,519	\$ 13,617,128
Mediana	\$ 2,523,750	\$ 3,927,973	\$ 5,139,309
Pequeña	\$ 2,294,366	\$ 3,938,608	\$ 5,383,503
Micro	\$ 1,495,198	\$ 1,739,786	\$ 3,395,147
Total	\$ 15,207,851	\$ 22,384,885	\$ 27,535,087

Papel y Prod. de Papel, Imprenta y Edit.



VARIACION PORCENTUAL

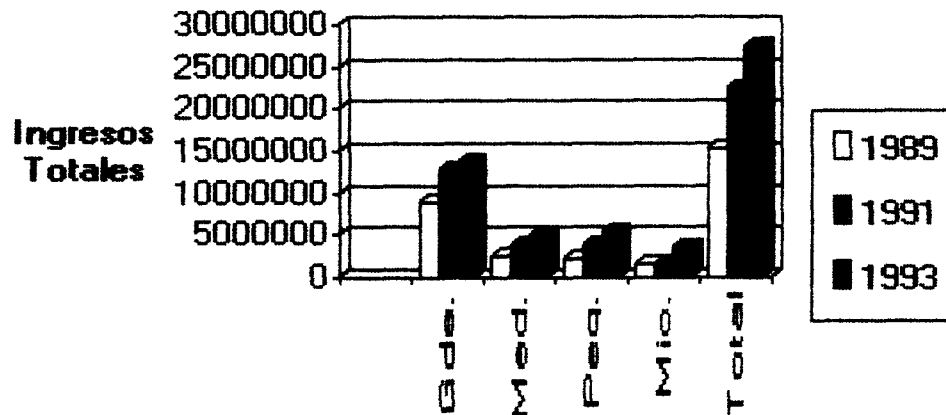
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	43.67	6.56
MEDIANA	55.64	30.84
PEQUEÑA	71.66	36.68
MICRO	16.36	95.15

**SUBSECTOR 35 : Substancias Químicas, Prod. Derivados
del Carbón, de Hule y de Plásticos.**

INGRESOS TOTALES :

	1989	1991	1993
Grande	\$ 25,809,476	\$ 38,951,186	\$ 87,329,183
Mediana	\$ 9,828,328	\$ 14,169,369	\$ 14,240,297
Pequeña	\$ 5,560,999	\$ 9,191,846	\$ 13,037,661
Micro	\$ 1,079,705	\$ 2,099,238	\$ 10,201,533
Total	\$ 42,278,508	\$ 64,411,439	\$ 124,808,674

Substancias Químicas, Prod. Derivados...



VARIACION PORCENTUAL

(1989 a 1991) (1991 a 1993)

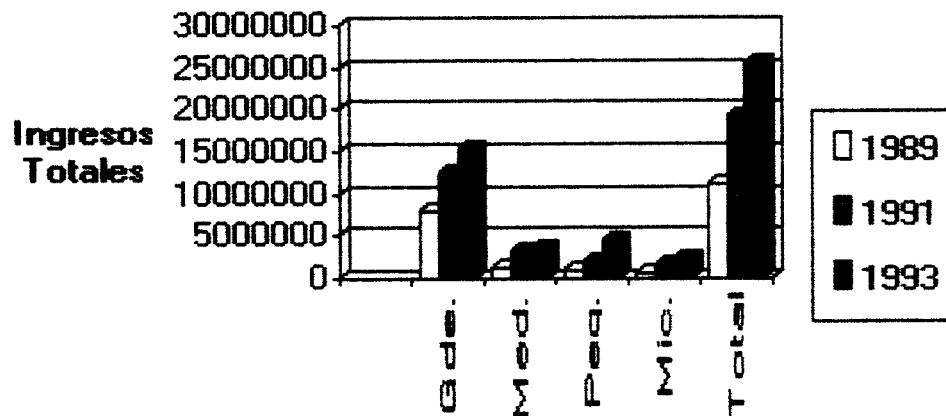
GRANDE	50.92	124.2
MEDIANA	44.17	0.50
PEQUEÑA	65.29	41.84
MICRO	94.43	385.96

**SUBSECTOR 36 : Productos Minerales
No Metálicos.**

INGRESOS TOTALES :

	1989	1991	1993
Grande	\$ 8,043,176	\$ 12,572,832	\$ 15,204,871
Mediana	\$ 1,417,998	\$ 3,054,422	\$ 3,625,018
Pequeña	\$ 962,933	\$ 1,940,275	\$ 4,440,883
Micro	\$ 695,741	\$ 1,603,129	\$ 2,235,198
Total	\$ 11,119,848	\$ 19,170,659	\$ 25,505,970

Productos Minerales No Metálicos



VARIACION PORCENTUAL

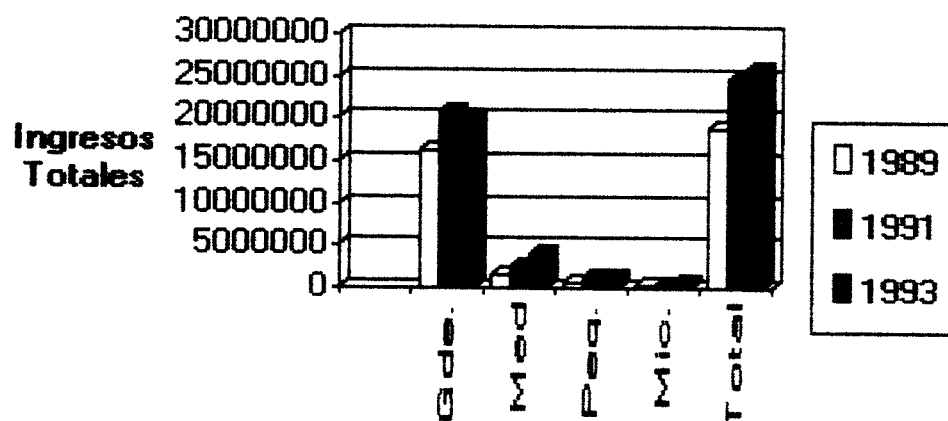
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	56.32	20.93
MEDIANA	115.40	18.70
PEQUEÑA	101.5	128.90
MICRO	130.42	39.43

SUBSECTOR 37 : Industrias Metálicas Básicas.

INGRESOS TOTALES :

	1989	1991	1993
Grande	\$ 16,274,693	\$ 20,807,833	\$ 19,752,013
Mediana	\$ 1,661,701	\$ 2,478,987	\$ 4,071,181
Pequeña	\$ 757,127	\$ 1,217,557	\$ 1,424,037
Micro	\$ 179,449	\$ 242,842	\$ 522,147
Total	\$ 18,872,970	\$ 24,747,219	\$ 25,769,378

Industrias Metálicas Básicas



VARIACION PORCENTUAL

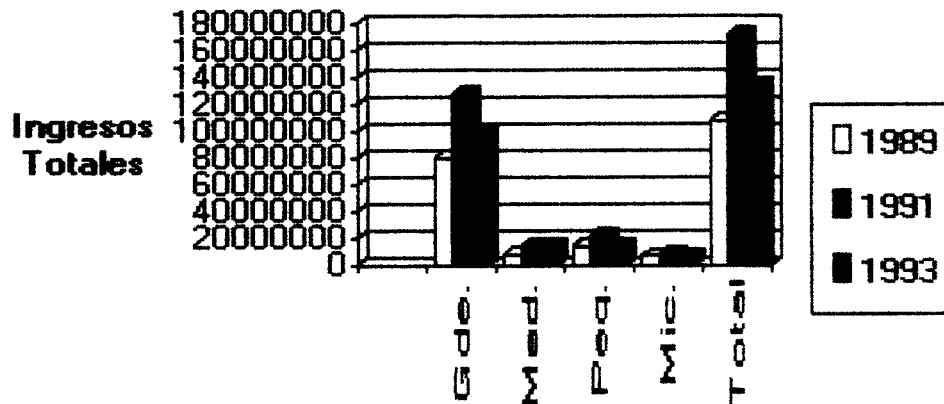
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	27.85	- 5.07
MEDIANA	49.18	64.22
PEQUEÑA	60.81	16.96
MICRO	35.33	115.01

**SUBSECTOR 38: Productos Metálicos,
Maquinaria y Equipo.**

INGRESOS TOTALES :

	1989	1991	1993
Grande	\$ 79,466,669	\$ 128,421,474	\$ 100,378,632
Mediana	\$ 8,423,660	\$ 14,437,136	\$ 14,279,314
Pequeña	\$ 14,020,009	\$ 22,124,662	\$ 13,360,177
Micro	\$ 7,076,868	\$ 8,794,672	\$ 6,467,490
Total	\$ 108,987,206	\$ 171,777,944	\$ 134,485,613

Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo



VARIACION PORCENTUAL

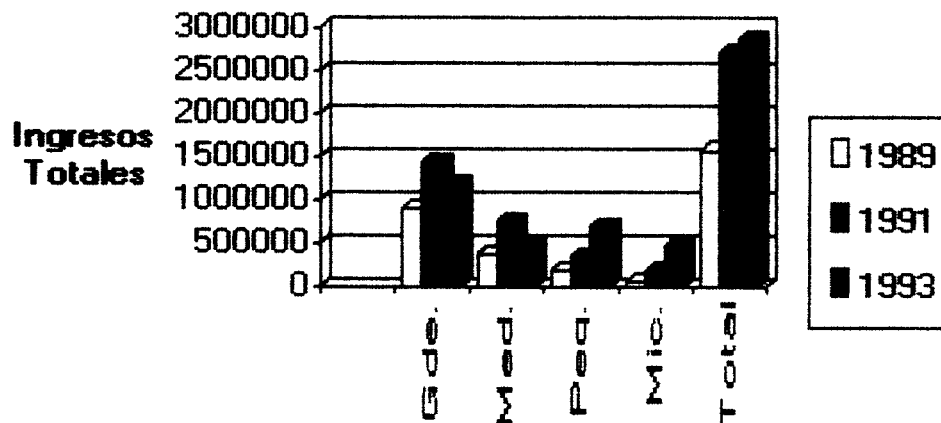
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	61.60	- 21.84
MEDIANA	71.39	- 1.09
PEQUEÑA	57.81	- 39.61
MICRO	24.27	- 26.46

SUBSECTOR 39 : Otras Industrias Manufactureras.

INGRESOS TOTALES :

	1989	1991	1993
Grande	\$ 913,517	\$ 1,429,354	\$ 1,190,858
Mediana	\$ 386,631	\$ 742,336	\$ 483,347
Pequeña	\$ 189,660	\$ 351,087	\$ 693,349
Micro	\$ 86,317	\$ 188,285	\$ 492,710
Total	\$ 1,576,175	\$ 2,711,062	\$ 2,860,264

Otras Industrias Manufactureras



VARIACION PORCENTUAL

	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	56.47	- 16.68
MEDIANA	92	- 34.89
PEQUEÑA	85.11	97.49
MICRO	118.1	161.7

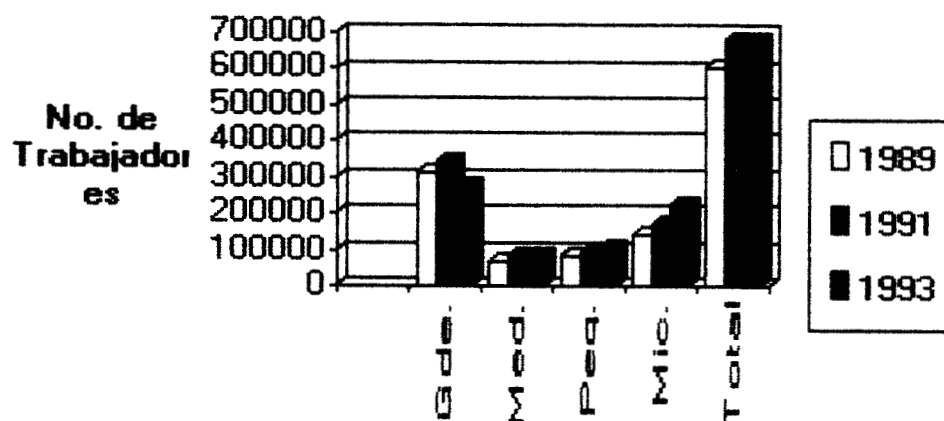
VARIABLE : Número de Trabajadores

**SUBSECTOR 31 : Productos Alimenticios,
Bebidas y Tabáco.**

No. DE TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	315,716	340,431	272,289
Mediana	69,651	79,632	78,766
Pequeña	78,352	90,658	104,034
Micro	138,453	169,351	224,246
Total	602,171	680,072	679,335

Productos Alimenticios, Bebidas y Tabáco



VARIACION PORCENTUAL

(1989 a 1991) (1991 a 1993)

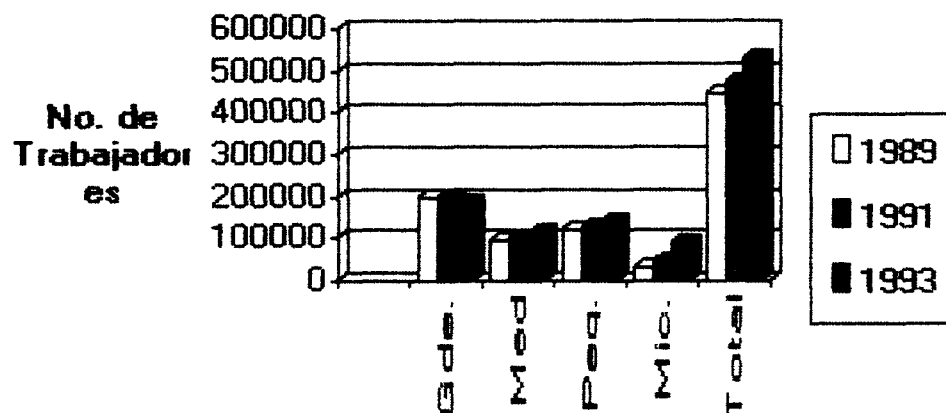
GRANDE	7.83	-20.01
MEDIANA	14.33	-1.01
PEQUEÑA	15.71	14.75
MICRO	22.32	32.41

SUBSECTOR 32: Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero.

No. DE TRABAJADORES

	1989	1991	1993
Grande	198,519	196,752	183,736
Mediana	94,908	101,931	113,271
Pequeña	119,718	128,092	141,317
Micro	33,891	47,676	92,279
Total	447,036	474,451	530,603

Textiles, Prendas de Vestir e Ind. del Cuero



VARIACION PORCENTUAL

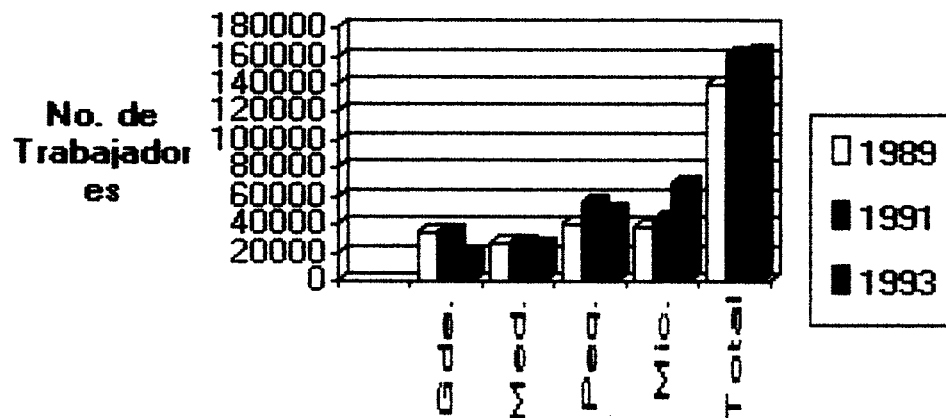
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	-0.89	-6.61
MEDIANA	7.40	11.12
PEQUEÑA	6.99	10.32
MICRO	40.67	93.55

**SUBSECTOR 33 : Industrias de la
Madera y Productos de Madera.**

No. DE TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	34,636	33,973	18,339
Mediana	27,286	26,674	25,583
Pequeña	40,199	55,874	49,562
Micro	37,936	44,272	69,080
Total	140,056	160,794	162,564

Industrias de la Madera y Prod. de Madera



VARIACION PORCENTUAL

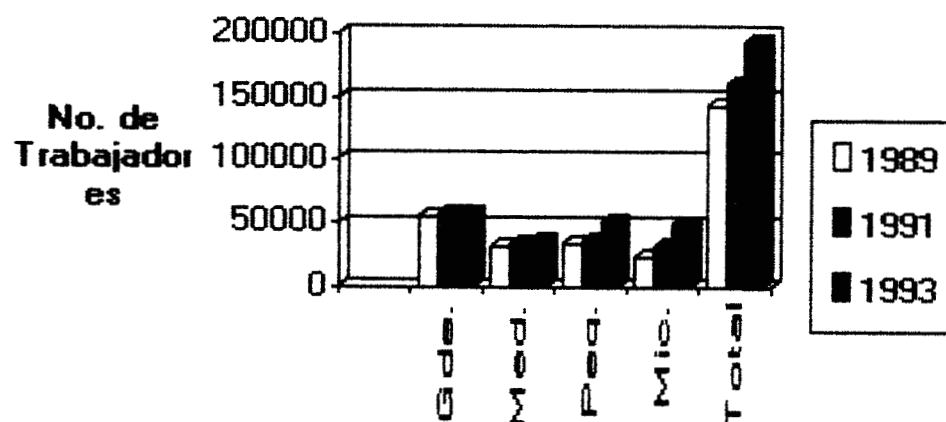
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	- 1.91	- 46.01
MEDIANA	- 2.24	- 4.09
PEQUEÑA	38.99	- 11.30
MICRO	16.70	56.03

**SUBSECTOR 34 : Papel y Productos de Papel,
Imprentas y Edit.**

No. De TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	54,779	56,955	57,595
Mediana	32,536	34,757	35,333
Pequeña	32,970	36,750	51,119
Micro	22,501	30,847	49,183
Total	142,785	159,309	193,230

Papel y Prod. de Papel, Imprenta y Edit.



VALOR PORCENTUAL

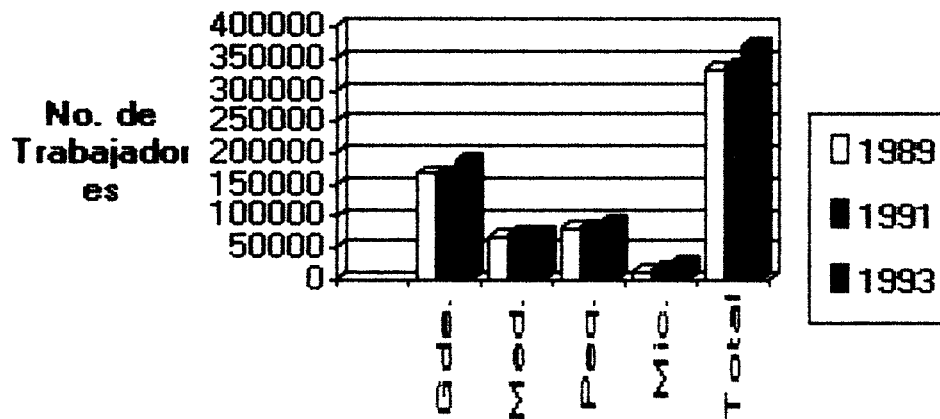
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	3.97	1.12
MEDIANA	6.83	1.66
PEQUEÑA	11.46	39.10
MICRO	37.09	59.44

**SUBSECTOR 35 : Substancias Químicas, Prod.
Derivados del Carbón, de Hule y de Plástico.**

No. DE TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	168,147	164,236	185,392
Mediana	68,412	73,032	73,251
Pequeña	79,630	82,959	88,520
Micro	14,592	17,486	24,023
Total	330,781	337,714	371,186

Substancias Químicas, Prod. Derivados...



VARIACION PORCENTUAL

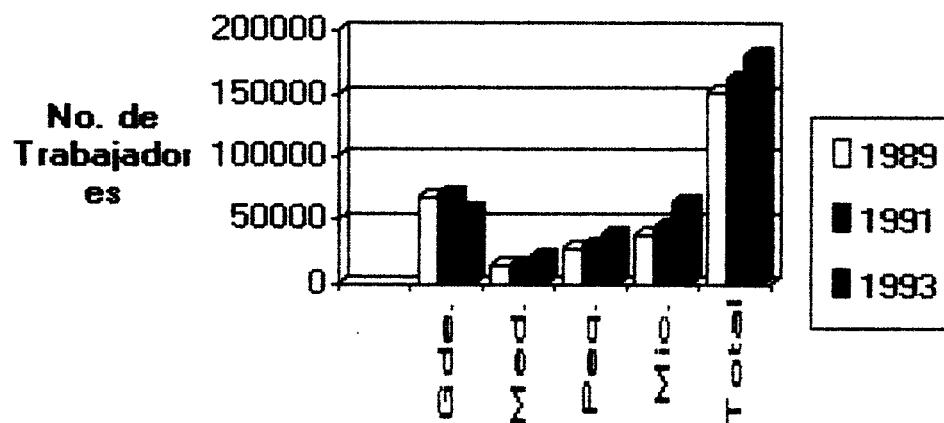
	(1989 a 1991)	(1991 a 1993)
GRANDE	- 2.32	12.88
MEDIANA	6.75	0.30
PEQUEÑA	4.18	6.70
MICRO	19.83	37.38

**SUBSECTOR 36 : Productos Minerales
No Metálicos.**

No. DE TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	68,703	71,103	56,981
Mediana	15,430	15,300	22,208
Pequeña	28,402	29,670	38,295
Micro	38,131	45,687	64,308
Total	150,666	161,760	181,792

Productos minerales No Metálicos



VARIACION PORCENTUAL

(1989 a 1991) (1991 a 1993)

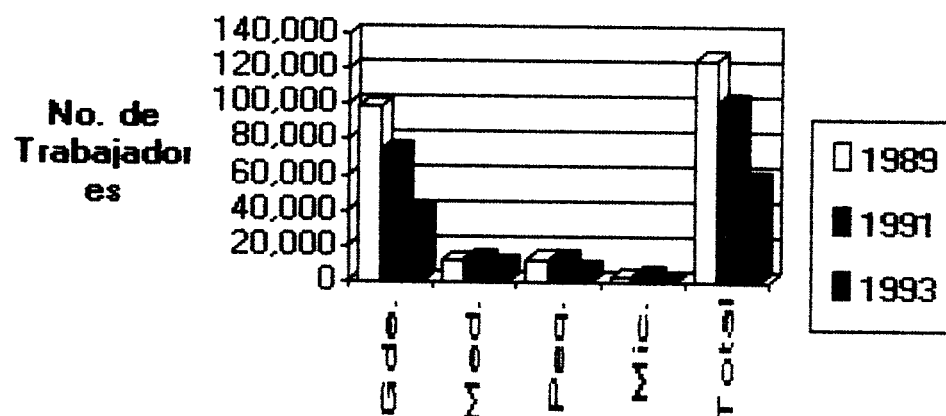
GRANDE	3.49	- 19.86
MEDIANA	- 0.84	45.15
PEQUEÑA	4.46	29.07
MICRO	19.81	40.76

SUBSECTOR 37: Industrias Metálicas Básicas.

No. DE TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	99,148	74,373	40,757
Mediana	11,530	12,097	9,279
Pequeña	12,421	12,437	6,592
Micro	2,419	2,810	768
Total	125,518	101,717	57,396

Industrias Metálicas Básicas



VARIACION PORCENTUAL

(1989 a 1991) (1991 a 1993)

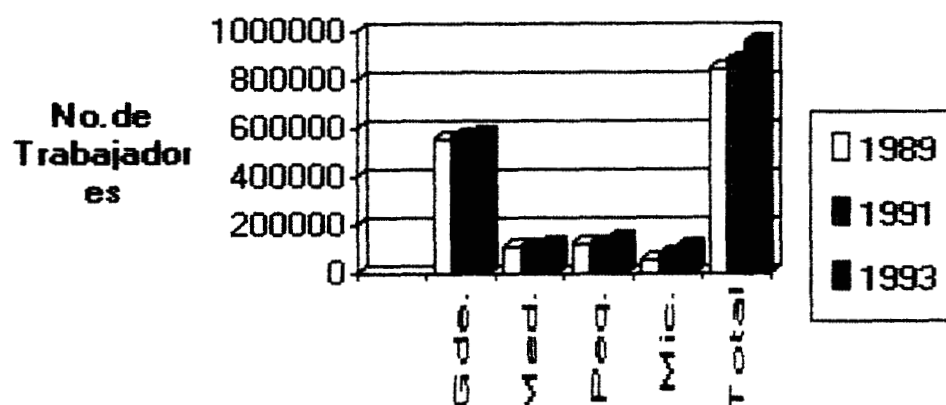
GRANDE	- 24.99	- 45.20
MEDIANA	4.92	- 23.30
PEQUEÑA	0.13	- 47.00
MICRO	16.16	- 72.66

**SUBSECTOR 38 : Productos Metálicos,
Maquinaria y Equipo.**

No. DE TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	555,682	573,321	578,259
Mediana	107,004	114,298	122,680
Pequeña	120,541	124,006	140,977
Micro	59,081	73,820	113,710
Total	842,288	885,446	955,626

Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo



VARIACION PORCENTUAL

(1989 a 1991)

(1991 a 1993)

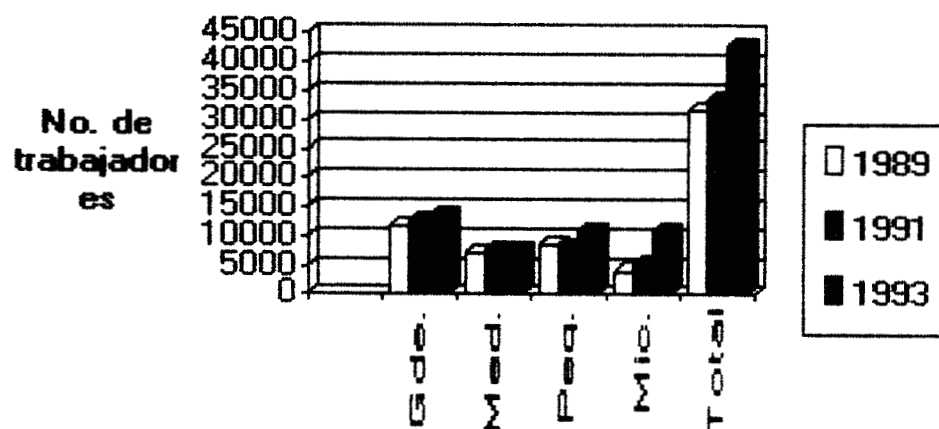
GRANDE	3.17	0.86
MEDIANA	6.82	7.33
PEQUEÑA	2.87	13.68
MICRO	24.95	54.04

**SUBSECTOR 39 : Otras Industrias
Manufactureras.**

No DE TRABAJADORES :

	1989	1991	1993
Grande	11,930	12,651	13,523
Mediana	7,096	7,642	7,430
Pequeña	8,681	8,164	10,908
Micro	4,161	5,174	10,862
Total	31,869	33,632	42,723

Otras Industrias Manufactureras



VARIACION PORCENTUAL

(1989 a 1991) (1991 a 1993)

GRANDE	6.04	6.89
MEDIANA	7.69	-2.77
PEQUEÑA	5.95	33.61
MICRO	24.34	109.9

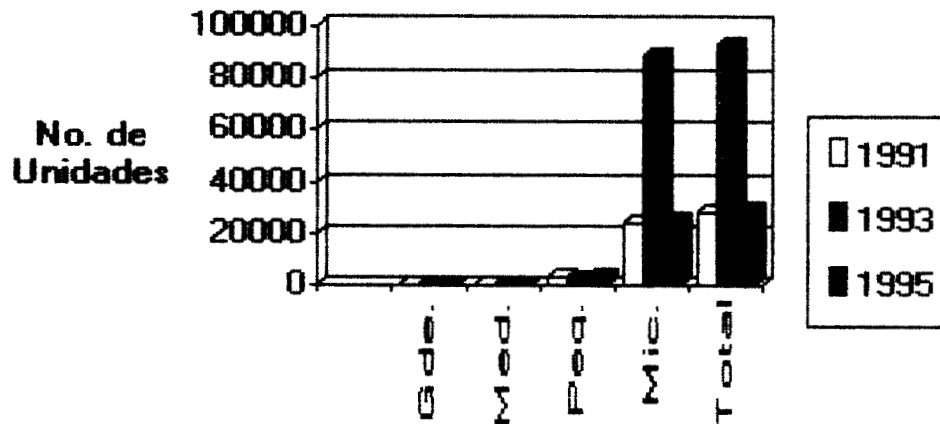
VARIABLE: Unidades Económicas

SUBSECTOR 31: Productos Alimenticios,
Bebidas y Tabáco

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	426	469	436
Mediana	556	505	522
Pequeña	3293	2837	3213
Micro	23918	88030	25087
Total	28193	91841	29258

Productos Alimenticios, Bebidas y Tabáco



VARIACION PORCENTUAL

(1991 a 1993) (1993 a 1995)

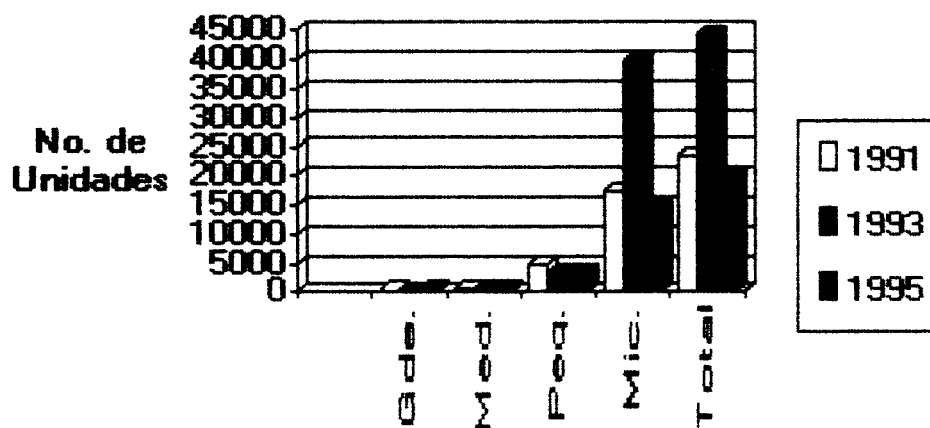
GRANDE	10.09	6.89
MEDIANA	- 9.71	- 2.77
PEQUEÑA	- 13.85	33.61
MICRO	268	109.9

**SUBSECTOR 32: Textiles, Prendas de Vestir
e Industria del cuero**

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	423	375	430
Mediana	755	725	685
Pequeña	4,682	3,575	3,560
Micro	17,344	39,396	14,800
Total	23,204	44,071	19,475

Textiles, Prendas de Vestir e Ind. del Cuero



VARIACION PORCENTUAL

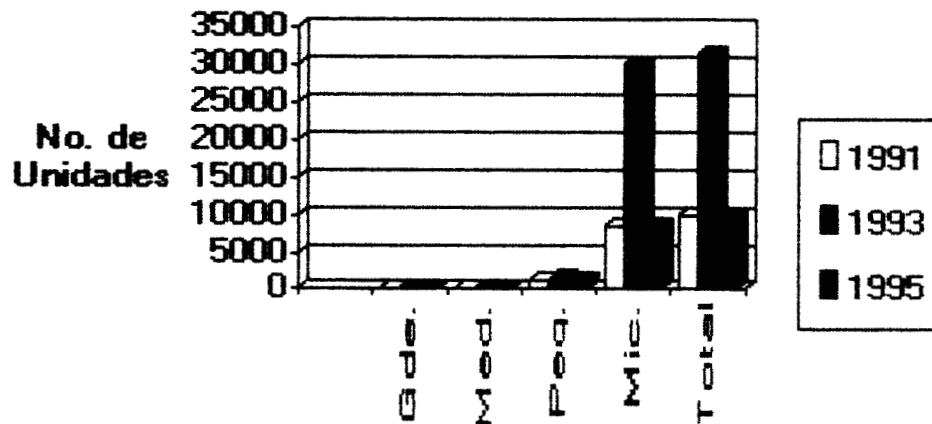
	(1991 a 1993)	(1993 a 1995)
GRANDE	- 11.35	14.67
MEDIANA	- 3.97	- 5.51
PEQUEÑA	- 23.64	- 0.42
MICRO	127.14	- 62.43

**SUBSECTOR 33: Industrias de la Madera
y Productos de Madera**

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	58	37	62
Mediana	179	168	148
Pequeña	1,371	1,420	1,060
Micro	8,346	29,924	8,425
Total	9,954	31,549	9,695

Industria de la Madera



VARIACION PORCENTUAL

(1991 a 1993) (1993 a 1995)

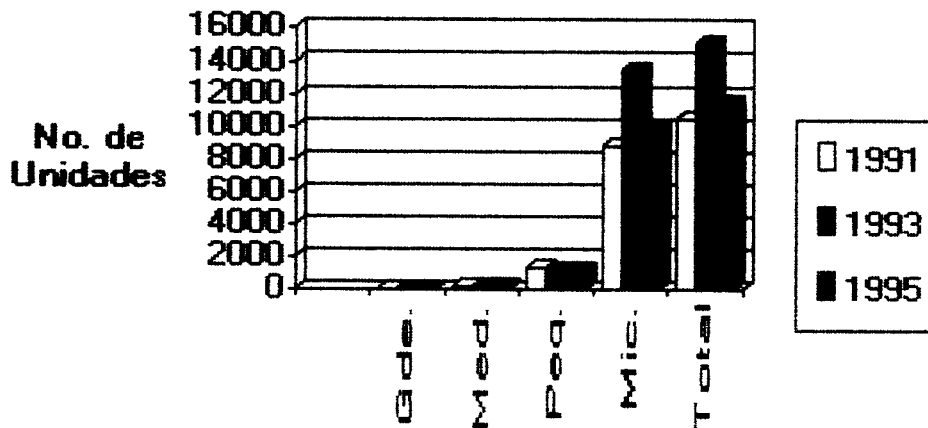
GRANDE	- 36.21	67.57
MEDIANA	- 6.14	- 11.90
PEQUEÑA	3.57	- 25.35
MICRO	258.5	- 71.84

**SUBSECTOR 34: Papel y Productos de Papel,
Imprenta y Edit.**

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	139	121	123
Mediana	229	231	233
Pequeña	1,348	1,296	1,204
Micro	8,734	13,374	9,870
Total	10,450	15,022	11,430

Papel y Prod. de Papel, Imprenta y Edit.



VARIACION PORCENTUAL

(1991 a 1993) (1993 a 1995)

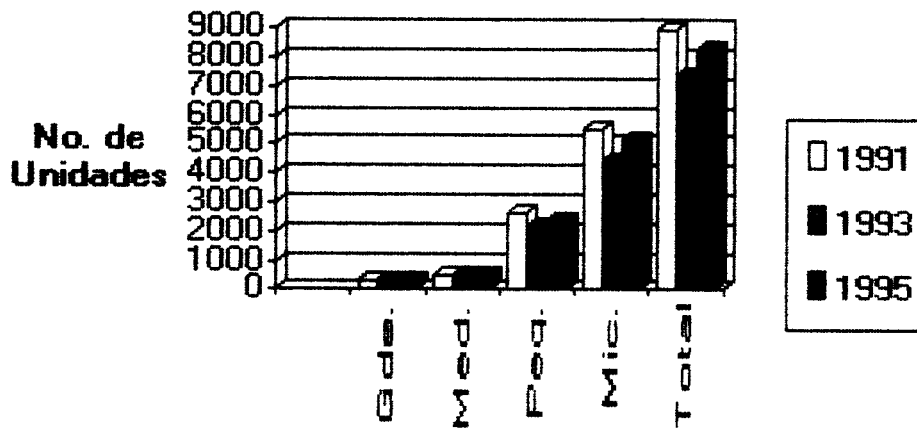
GRANDE	- 12.95	1.65
MEDIANA	0.87	0.86
PEQUEÑA	- 3.86	- 7.10
MICRO	53.12	- 26.20

**SUBSECTOR 35: Substancias Químicas, Prod Deriv.
del Carbón, de Hule y de Plásticos.**

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	345	289	292
Mediana	517	467	498
Pequeña	2,622	2,191	2,340
Micro	5,486	4,374	5,165
Total	8,970	7,321	8,295

Substancias Químicas, Prod. Derivados...



VARIACION PORCENTUAL

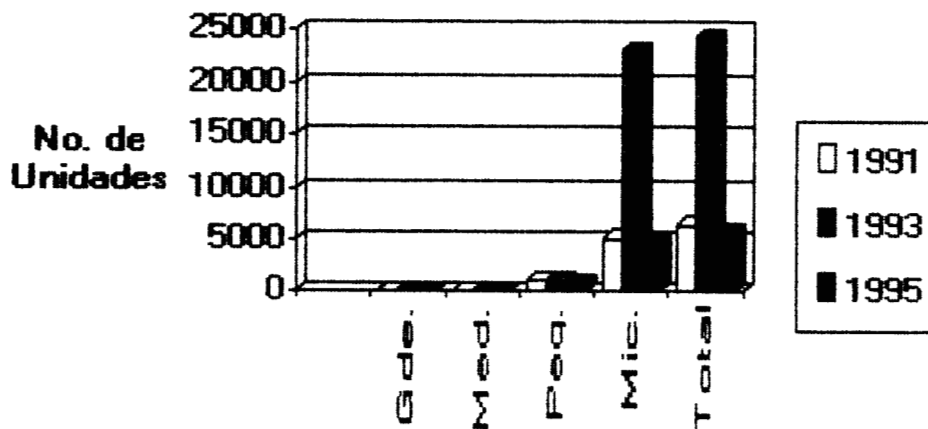
	(1991 a 1993)	(1993 a 1995)
GRANDE	- 10.23	1.03
MEDIANA	- 9.67	6.64
PEQUEÑA	- 16.44	6.80
MICRO	- 20.27	18.08

**SUBSECTOR 36: Productos Minerales
No Metálicos**

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	124	91	91
Mediana	123	141	105
Pequeña	1,037	1,046	785
Micro	5,123	23,119	4,766
Total	6,407	24,397	5,747

Productos Minerales No Metálicos



VARIACION PORCENTUAL

(1991 a 1993) (1993 a 1995)

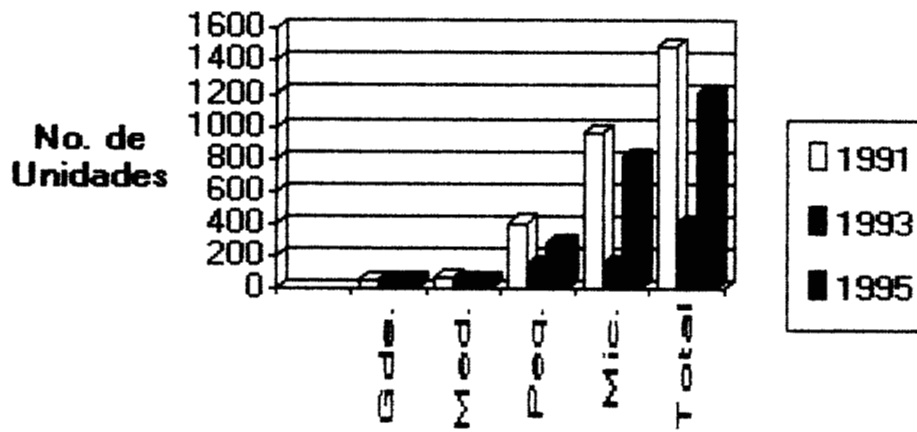
GRANDE	- 26.61	0
MEDIANA	14.63	- 25.53
PEQUEÑA	0.87	- 24.95
MICRO	351.3	- 79.38

SUBSECTOR 37: Industrias Metálicas Básicas

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	53	49	50
Mediana	69	55	53
Pequeña	410	149	294
Micro	960	148	813
Total	1,492	401	1,210

Industria Metálica Básica



VARIACION PORCENTUAL

(1991 a 1993) (1993 a 1995)

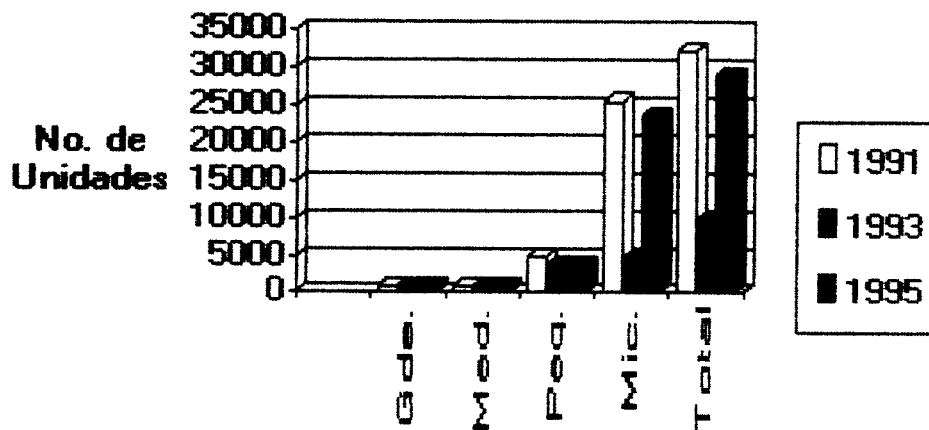
GRANDE	- 7.55	2
MEDIANA	- 20.29	- 3.64
PEQUEÑA	- 63.66	97.31
MICRO	- 84.58	449.3

**SUBSECTOR 38: Productos Metálicos
Maquinaria y Equipo**

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	783	779	725
Mediana	837	779	721
Pequeña	4,982	3,634	3,843
Micro	25,558	4,455	23,704
Total	32,160	9,647	28,993

Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo



VARIACION PORCENTUAL

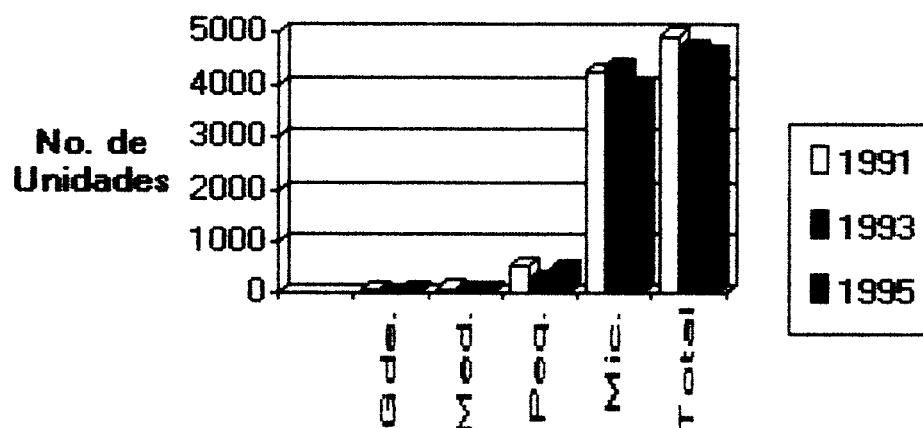
	(1991 a 1993)	(1993 a 1995)
GRANDE	- 0.51	- 6.93
MEDIANA	- 6.93	- 7.44
PEQUEÑA	- 27.06	5.75
MICRO	62.20	- 42.82

SUBSECTOR 39: Otras Industrias Manufactureras

UNIDADES ECONOMICAS

	1991	1993	1995
Grande	76	30	87
Mediana	99	49	93
Pequeña	534	291	460
Micro	4,226	4,341	3,972
Total	4,935	4,711	4,612

Otras Industrias Manufactureras



VARIACION PORCENTUAL

(1991 a 1993) (1993 a 1995)

GRANDE	- 60.53	190
MEDIANA	- 50.50	89.79
PEQUEÑA	- 45.50	58.07
MICRO	2.72	- 8.50

Para sacar la variación porcentual de un período a otro, se utilizó la fórmula de porcentaje de crecimiento, pues nos indica de forma más precisa la variación, tanto de aumento o disminución que han tenido cada uno de los factores considerados. Dicha fórmula de crecimiento es la siguiente:

$$\left(\frac{V_i}{V_o} - 1 \right) \times 100$$

en donde:

V_i = valor inicial (1989 y 1991)

V_o = valor secundario o comparable (1991 y 1993)

por ejemplo:

tomando el primer caso del subsector 31 de Ingresos Totales para la industria grande tenemos:

$$\frac{(1991- 1) * 100}{1989} \text{ sustituyendo: } \frac{(62,503,733 - 1) * 100}{35,027,417} = 78.4\%$$

En cuanto a la interpretación de estos resultados, se tiene que analizar por separado a cada una de estas variables. En primer lugar se analizará a los ingresos totales, en segundo lugar al número de personal ocupado y en tercer termino al número de unidades económicas.

* Ingresos Totales:

A pesar de que ha habido un crecimiento considerable de 1989 a 1991 para los cuatro tipos de industrias, es decir, el crecimiento en algunos casos fue menor que en otros pero en ningún caso se observó un decrecimiento en los nueve subsectores en lo referente a Ingresos Totales

obtenidos por las ventas generadas. Cabe destacar que durante estos años, las industrias que observaron un crecimiento mayor por concepto de ingresos fueron los sectores micro y pequeños, ya que sobrepasaban hasta en un cien por ciento lo obtenido en 1991 en comparación a 1989, hay algunos casos en los que la gran industria obtuvo más ingresos que las restantes industrias, como en el caso del subsector 31 (alimentos, bebidas y tabaco) en donde la grande obtiene un 78% pero con una diferencia mínima seguida por la pequeña con un 74 %.

Por otro lado, la comparación de 1991 a 1993, en este caso se empiezan a observar ciertos decrementos para los cuatro tipos de industrias, en el subsector 31 para estos años, la micro es la industria que alcanza un crecimiento de 145 %, el índice más alto de este grupo. Para el subsector 32 la única que tiene un retroceso es la grande con - 2.9 %, siendo la micro y pequeña las que mejor índice tienen, con 35 y 37 % respectivamente. La mediana industria presenta el mejor avance en estos años en el subsector 33 con un índice de 58 %. El subsector 34 (productos de papel...) hay un crecimiento favorable para los cuatro tipos de industrias, destacando entre ellos la micro con un índice del 95 %. El subsector 35 (sustancias químicas...) también tiene incrementos positivos para los cuatro tipos de industrias, destacándose de igual forma la micro con un incremento de 385 %. El subsector 36 (productos minerales no metálicos) registra índices positivos, siendo la pequeña industria la que tiene un índice mayor con 128 %. En el subsector 37 (industrias metálicas básicas) se observa por un lado un decremento de la gran industria con un 5 % y por otro lado un aumento en la microindustria con el 115 %. Y el único subsector en donde se puede observar un retrocesos de los cuatro tipos de industrias es el 38 (productos metálicos, maquinaria y equipo). Y el subsector 39 (otras industrias manufactureras) se observa un decremento tanto de la grande y mediana industria con - 16 y - 34 % respectivamente; y un incremento de la pequeña y micro industria con 97 y 161 % respectivamente.

* Número de Trabajadores:

Este caso, presenta tanto decrementos como incrementos para la comparación de los tres años. En primer lugar, de 1989 a 1991, el subsector 31 presenta índices positivos para los cuatro tipos de industrias, siendo el de mayor crecimiento la micro industria con un 22% y la mínima se registra

con la grande con un crecimiento de sólo 7%. En el subsector 32 se observa otra vez la polarización del crecimiento, pues mientras que en la grande se registra un retroceso en la captación de mano de obra del -0.89%, el crecimiento que se observa en la micro industria es de un 40%, no representando gran cosa ni la mediana ni la pequeña de este subsector, pues tienen un 7 y 6% respectivamente. El subsector 33 también se observa esta misma polaridad, pues mientras se da un decrecimiento en la grande y mediana industria con -1 y -2% respectivamente, se observa un crecimiento en los índices de la pequeña y micro industria con el 38 y 16%. El subsector 34 es el único en estos años que observa un crecimiento positivo para todas las industrias, siendo también en este caso en donde la pequeña y micro industria tienen la mayor cantidad en la captación de mano de obra con 11 y 37% respectivamente. El subsector 35 vuelve a presentar la polarización entre la grande y la pequeña, pero en este caso es la micro industria, pues mientras la grande registra un retroceso de -2% la micro industria aumenta la captación de trabajadores en un incremento del 19%. En el subsector 36 es la micro industria la que vuelve a ocupar el lugar de más alto índice de crecimiento con 19% y en contraparte está la mediana que observa un decremento del -0.84%. El subsector 37 vuelve a ser la micro la que tiene el índice más alto en la captación de mano de obra con el 16% y por el contrario, ya se nota una gran contracción para este caso en la industria grande, pues retrocede en -25%. En el subsector 38 se ve un incremento positivo para los cuatro tipos de industrias, pero la que cuenta con el índice más alto, vuelve a ser la micro industria con un índice de crecimiento de casi el 25%. Y por último el subsector 39 vuelve a presentar un índice favorable para los cuatro tipos de industrias, volviendo a ser la micro industria la que tiene el índice más alto con el 24%.

Para el caso de los años de 1991 a 1993, el subsector 31 empieza a registrar un decremento tanto de la grande como de la mediana industria, el mayor decremento se observa en la grande con un -20% y en la mediana solo con el 1%, y por el contrario, la pequeña y la micro industria son las que observan un mejor crecimiento con el 14 y el 32% respectivamente. El subsector 32 tiene índices positivos con la sola excepción del retroceso de la gran industria con el -6%, observándose el mejor nivel de empleo para la micro industria con el 93 %. en el subsector 33 se observa un retroceso en todas las industrias con la excepción de la micro, ya que es la única que observa un crecimiento favorable del 56%, cabe destacar que inclusive la

pequeña industria en este caso registra un retroceso de -11%, pero vuelve a ser la gran industria la que observa el mayor decremento de este subsector en un -46%. El subsector 34 registra índices positivos en todas las industrias, pero se vuelve a observar cierta polarización entre la pequeña y la industria grande, porque mientras la pequeña tiene un crecimiento del 59%, en la industria grande el número de trabajadores sólo crece en un 1%, con similar crecimiento de la mediana, pues ésta tiene un 1.66%. El subsector 35 vuelve a tener índices de crecimiento positivos, volviendo a ser para este caso la micro industria la que tiene el mayor crecimiento en la captación de personal con el 37%, sin embargo, en este caso es solamente la mediana industria la que no registra casi ningún tipo de crecimiento, pues este solamente es del 0.37%. El subsector 36 vuelve a tener índices favorables con la excepción de la industria grande que registra un retroceso de casi el 20%, y también se observa por primera vez, que es en la industria mediana la que alcanza el mayor crecimiento en la captación de mano de obra de dicho subsector, pues éste es de 45%, pero también se observa que el índice de crecimiento de la micro industria es de 40%, solamente cinco puntos por abajo de la mediana. El subsector 37, es el único subsector de estos años que tiene un decremento negativo para los cuatro tipos de industrias, observándose también por vez primera, que la contracción mayor se registra en la micro industria con un índice de -72%, y la contracción menor esta dada por la mediana en un -23%. En el subsector 38 para estos años, se tienen índices positivos, pero se vuelve a observar la polarización en el crecimiento de la captación de trabajadores por parte del sector industrial, ya que destaca por una parte el mayor índice de crecimiento de la industria con un 54%, y por otro lado, el menor índice de crecimiento lo observa la gran industria con un índice de 0.86%. El subsector 39 vuelve a observar índices positivos con la excepción de la mediana industria que es la que tiene un retroceso de -2.77%, y de las industrias que tienen un crecimiento más elevado, se encuentran las micro industrias con un índice de casi 110%.

* Número de Unidades Económicas:

La variación en el índice de crecimiento para este caso se da primeramente de 1991 a 1993 como sigue. Para el subsector 31, se observa un incremento en la micro industria de un 268%, pero también hay retrocesos en la mediana y la pequeña industria con -9 y -13% respectivamente, es decir, aumento o retroceso, siempre comparando 1991

con 1993. En el subsector 32 hay decrementos en las industrias con excepción de la micro, ya que es la única que registra avances con un incremento de 127%. En el subsector 33, mientras las industrias micro y pequeña tienen un crecimiento de 3 y 258% respectivamente, el decremento se observa con la mediana y grande empresa con -6 y -36% respectivamente. En el subsector 34 se observa un incremento considerable de la micro industria con 53%, y el decremento se observa con la gran empresa con un índice de -12%, y la que no tiene avances significativos es la mediana empresa con 0.87, cabe resaltar que la pequeña industria también observa un retroceso de casi -4% para este subsector. El subsector 35 es un subsector en el que se distinguen en todas las industrias, índices negativos, siendo en la pequeña y micro industria en donde se observan la mayor contracción de este subsector con -16 y -20% respectivamente. El subsector 36 presenta solamente retroceso en la gran industria con un índice de -26% y el mayor índice de crecimiento se observa en la micro industria con un valor de 351%. El subsector 37, es otro subsector que presenta para estos años una variación de tipo negativo para todas las industrias, destacando la mayor contracción en la industria micro con -84%, y la menor en la gran industria con -7%. El subsector 38 presenta solamente a la industria micro, como la única que tiene crecimiento positivo para estos años con 62%, y a la pequeña con un crecimiento negativo de -27%. El subsector 39 presenta a la industria micro como la única con crecimiento positivo con casi el 3%, y presenta a la gran industria con el crecimiento negativo más grande de -60%.

Para los años comprendidos de 1993 a 1995. El subsector 31 presenta una disminución tanto para la gran industria como para la micro, ya que se observa índices negativos, ya que mientras la grande tiene -7%, la micro es la que observó un índice negativo mayor de -71%, y solamente la mediana y pequeña fueron las que registraron crecimientos positivos de 3 y de 13% respectivamente. El subsector 32 presenta retroceso en la mediana, pequeña y micro de -5, -0.42, y de -62% respectivamente, siendo solamente la gran industria la que presenta un índice positivo de 14%. El subsector 33 vuelve a mostrar un crecimiento negativo en las mismas industrias vistas en el anterior subsector, y es en la micro industria donde se observa el mayor decremento con un -71%, y para el caso de la gran industria, que es la única que muestra tendencias positivas, el índice es de 67%. El subsector 34 nos muestra retrocesos tanto de la micro como de la pequeña industria

de -26 y -7% respectivamente, siendo en el primer caso la mayor contracción que se da en dicho subsector, el crecimiento positivo se observa en la grande y mediana industria pero de manera no tan importante, pues el crecimiento es de 1.65 y 0.86 respectivamente. El subsector 35 nos va a mostrar avances positivos para los cuatro tipos de industrias, en la que se observa el mayor crecimiento en la micro industria con un 18%. En el subsector 36 se muestra con gran precisión como las industrias mediana, pequeña, y micro tienen retrocesos todas ellas del 25, 24 y 79% respectivamente, viendo que es en esta última en donde se contrae más la variable de unidades económicas para estos años, y en cuanto a la gran industria, ésta es la única que muestra un índice de cero crecimiento para 1995 en comparación de 1993. El subsector 37 se obtiene un crecimiento mayor a través de la micro industria con un índice de 449% y el menor crecimiento se observa a través de la mediana industria con un índice negativo de -3%. El subsector 38 tiene crecimiento negativo, el cual se observa el mayor de ellos a través de la micro industria con un índice de -42%, la pequeña industria es la única del subsector que tiene un índice positivo de casi el 6%. Y el subsector 39 muestra índices positivos con excepción de la micro industria que tiene un crecimiento de -8.5%, siendo la grande la que alcanza el índice de mayor crecimiento con 190% para dicho subsector.

Como se podrá observar por todos los datos antes mencionados, la micro y pequeña industria del país tienen una representatividad importante en la economía y se podría decir que, de acuerdo a lo anterior, que en el sector industrial del país ha habido una polarización entre lo que es la gran industria por un lado y lo que es la pequeña industria por el otro, y con ello se puede afirmar que también las actividades de cada uno de estos segmentos industriales son complementarias entre sí, que la grande no podría complementar lo producido por la pequeña para un mercado más reducido, local y con determinadas características, y que la pequeña no podría cubrir el segmento de escala mayor de la grande. Y es por lo tanto que, el Estado debería motivar el crecimiento económico a través del apoyo de dichos sectores industriales para fortalecer el mercado interno, en vez de promover el crecimiento a través de las exportaciones, en donde solo un número limitado de empresas son las privilegiadas, y que no ayudan significativamente en la consolidación del crecimiento económico.

4.2 CASO PRÁCTICO DE UNA IMPRENTA

El siguiente caso práctico es acerca de una microindustria, la cual, pertenece al subsector 34 del sector de manufacturas, que está definida como "Papel y Productos de Papel, Imprenta y Editoriales".

Características Generales:

"Impresos Netzahuakoyotl" es el nombre de una imprenta que está catalogada como microindustria por contar con 8 trabajadores, sin contar al dueño de este negocio quien es el encargado de llevar la organización y administración del negocio. Esta negociación está ubicada en Donato Guerra No. 1-240 en la colonia Guerrero de la Ciudad de México. Dicha empresa ha tenido una historia en el tiempo por cerca de treinta años aproximadamente, y en la que se ha mantenido en el mismo domicilio de trabajo actual en la que ha cambiado de manos (de dueño) en tres ocasiones. Bajo las actuales condiciones económicas del país, el actual propietario es quien se ha visto más presionado por la adversidad de las circunstancias.

Actividades Organizacionales :

En cuanto a las actividades organizacionales de la empresa, empezaremos en primer término por mencionar la serie de insumos que ésta necesita para su operación y en segundo término se describirá en términos genéricos, el proceso de trabajo en dicha organización.

La organización en cuestión, es una imprenta, y su objeto de trabajo son el diseño y elaboración de las artes gráficas. Esta organización (como todas las de su tipo) diseña e imprime cualquier tipo de trabajo, sin embargo, la elaboración de llevar a cabo la impresión de sus trabajos se pueden dividir en dos grandes aspectos, por un lado está la impresión de papelería comercial y por otro lado la impresión de papelería social. Cabe destacar que la impresión de papelería comercial es lo más común del trabajo de ésta organización, es decir, su trabajo principal y fundamental se basa en imprimir todo tipo de papelería comercial.

En cuanto a la impresión de papelería comercial, se tienen los siguientes tipos de trabajos posibles: Hojas membretadas; Sobres; Tarjetas de presentación; Trípticos; Folletos; Revistas; Volantes; Calendarios; Facturas; Recibos; Todo tipo de comprobantes fiscales; Diseño de formas diversas; Tipografía por computadora; etc.

Y en el caso de la impresión de papelería de tipo social, sólo destacan las siguientes: Participaciones (para bodas, quince años, etc.); Esquelas; Felicitaciones; etc.

Los insumos más importantes de los que dispone la organización se encuentran los siguientes:

El tipo de papel es variable pues va a depender de acuerdo a la necesidad y presupuesto de cada cliente. Pero entre los tipos diversos de papeles que se ocupan, están, el papel Bond, que puede ser de 24, 29, o 36Kg.; el papel Revolución, que es el más barato utilizado por el medio de las imprentas; el Kimberly clásico; Clásico crest; el Vellum, que se puede dividir a su vez en Vellum tela o en Vellum fino; el Hamermill, que también se puede dividir en, Hamermill bond o Hamermill jaspeado; el Aéreo alemán, que por sus características, es el papel más caro que hay en el mercado; y por último la Tarjeta opalina.

En cuanto a las tintas, solo se manejan dos tipos de éstas, denominadas, tintas para artes gráficas para Tipografía, y tintas para artes gráficas para Offset.

En el caso de los productos químicos, se utilizan Sensibilizador; Revelador vikingo; Solución electrostática; Opaco o retoque. Y en el caso de productos químicos volátiles están, el tinher y la gasolina blanca.

El Proceso de Trabajo:

El cliente con la necesidad de un trabajo de impresión para una cantidad determinada de hojas impresas, debe saber de antemano que es lo que quiere, es decir, debe saber que forma o diseño debe tener el trabajo deseado. El trabajo de la organización puede empezar desde el diseño de

una muestra del trabajo que se pretende realizar, ello a solicitud del mismo cliente. Para llevar a cabo el trabajo de diseño, éste siempre se hará mediante una computadora, una vez que se le muestran los diversos diseños posibles al cliente y este ha elegido el modelo o diseño adecuado a sus necesidades, se procederá a pasar este original por el área de fotolito, aquí se tomará una fotografía del original, que vendrá a ser el negativo. Una vez que se tienen los negativos, estos son pasados al área de transporte, el transporte consiste en volver a fotografiar la imagen del negativo en unas láminas de zinc, las cuales son parte integrante de la máquina de impresión. Cuando ya se tienen las láminas de zinc preparadas, pasarán al área de impresión, en donde se acomodarán éstas láminas en las máquinas de impresión para que empiece a llevar a cabo la realización del tiraje o impresión de las hojas a realizar. Cuando las hojas han sido impresas en su totalidad, si es pertinente por la naturaleza misma del trabajo realizado se pasará el trabajo al área de folio, en ésta área se foliará todo el trabajo si se tratase de facturas, notas de remisión etc. en caso contrario se no se pasará a esta área y se llevará directamente al área de terminación. Dentro del área de terminación se procederá a acomodar el material impreso, acomodarlo por blocks, engrapar o poner pegamento, etc. es en esencia general, la forma general de llevar a cabo un trabajo de ésta naturaleza.

Problemática Actual :

La problemática a la que se ha enfrentado el actual dueño en los últimos dos o tres años, se podrá dividir a su vez en problemática interna y problemática externa. Se empezará a abordar en primer término la problemática externa.

Problemática Externa:

Se han observado en los últimos años dos factores o problemas fundamentales que han agobiado a la organización:

a) Los impuestos que se tiene que pagar por las actividades generales, es decir, impuestos a Hacienda, al Seguro Social, al Infonavit, al Sar, etc. aunque claro que por ser una organización micro, no paga impuestos sobre los activos, ni de nómina.

b) La fuerte competencia externa, que en forma "desleal" ha aparecido en los últimos años a través de personas que no cuentan con maquinaria, ni con lugar fijo de trabajo y que por lo tanto no pagan impuestos.

En primer término, en el caso de los impuestos, se ha establecido que son dichas erogaciones realizadas los que más han afectado su estructura económica, y como ya se mencionó arriba, los impuestos que se tiene que cubrir son por concepto de Seguro Social, Sar, Infonavit, y para Hacienda. Toda esta cantidad de impuestos más que nada en los últimos dos años, son los que han ahogado a la empresa, ya que al bajar las ventas considerablemente de este tiempo a la fecha, ya no se cuenta con los recursos suficientes para poder cubrirlos a tiempo, además, sumado a lo anterior, se ha visto serias dificultades para cubrir completamente los salarios de sus trabajadores, llegando incluso, a verse en la necesidad de tener que parar algunos días o tener que descansar a cada trabajador un día en la semana.

Por todo ello, se cuenta con adeudos de corto plazo que no se han cubierto, es decir, no se cubren a tiempo los impuestos que se vencen, además de ello, deudas por gastos fijos de administración, principalmente el relacionado con la renta del inmueble, sin contar con los de luz, teléfono etc. Y es precisamente en este aspecto de la renta en donde se han tenido un poco más de problemas con el arrendatario que estaba acostumbrado a cobrar de manera puntual, se dice esto, porque todavía tres o cuatro años anteriores no era común tener dichos problemas económicos.

En segundo lugar, la competencia "desleal" a venido a impactar todavía más la situación económica mencionada anteriormente, ya que ésta competencia desleal es originada (como ya se mencionó) por personas que no tienen ni instrumentos de trabajo, ni cuentan con un lugar fijo de trabajo, por esta característica particular, es por lo que se les ha denominado a dichas personas como "toreros"; y como no tienen ni instrumentos de trabajo ni lugar fijo, tampoco están registrados ante Hacienda ni pagan los demás impuestos correspondientes a una organización establecida formalmente.

El trabajo de estas personas consiste esencialmente en conseguir clientes, en cualquier establecimiento comercial, de servicios o industrial, y

se genera un acuerdo entre estas personas, para que el trabajo sea realizado y la cantidad a pagar, todo de palabra, y después se encarga de conseguir quien le haga el trabajo encomendado, buscando siempre los precios más bajos posibles del mercado, es decir, se convierten en una especie de intermediarios entre los dueños de los medios de producción de las imprentas y los posibles clientes, pero que además afectan negativamente a las organizaciones formalmente establecidas porque en cierta manera están imponiendo sus condiciones a quienes trabajan directamente, y que, bajo las actuales circunstancias económicas, hacen que haya ventas todavía menores a las que pudieran haber en circunstancias normales, obligando con ello a la vez, a que las personas que cuentan con estos medios de producción, se vean en la necesidad de aceptar hacer el trabajo con tal de sacar por lo menos algo de dinero para tener algo de ventas en los actuales momentos. Todo lo anterior es mencionado porque este subsector del papel y de la imprenta es uno de los que más se ha visto afectado con la reciente crisis económica. Y se acepta realizar trabajos, aunque sea de intermediarios, y si es necesario rebajando precios, pues son sus ventas la principal fuente de donde se obtienen los recursos económicos para seguir laborando, ello a través de la agilidad y destreza que pueda caracterizar a cada empresario para ello.

Problemática Interna

La problemática interna de esta organización también se puede dividir en dos aspectos principales: el aspecto de tecnología y el de costo de producción, aunque a final de cuentas, el aspecto tecnológico traerá como consecuencia que se impacte el costo de producción.

El aspecto tecnológico de la organización, es un problema similar al de muchas otras microindustrias y pequeñas empresas de diversos géneros productivos; la tecnología con que se cuenta es muy anticuada, al igual que la mayoría de los pequeños negocios del ramo, esto ha representado una barrera que ha mermado en sus posibilidades de crecimiento. En cuanto a la obtención de algún crédito externo que se haya pedido, se recurrió a principios de 1994 a Nacional Financiera, se pretendía ampliar y mejorar el local, así como adquirir una maquina de mas reciente tecnología para eficientar sus capacidades productivas, sin embargo, los motivos por

los cuales se desistió en ese intento fue que se les estaba solicitando demasiados requisitos para poder otorgarles el crédito, entre ellos destacaba el requisito principal que consistía en que se necesitaba una propiedad de adecuada importancia a favor del solicitante para que se quedara como garantía; cabe destacar en este sentido que de acuerdo al tipo de crédito que un pequeño empresario quiera adquirir a través de Nafinsa, habrá igualmente un tipo específico de asesoramiento industrial para que el empresario maneje y canalice adecuadamente el financiamiento para el objetivo específico por el cual fue solicitado; dicho asesoramiento es una especie de cursos empresariales, al que tiene que asistir el empresario antes de que sea aprobado su crédito. Se puede afirmar en este sentido que a tales cursos a los cuales tiene que asistir el empresario son obligatorios. El dueño de esta organización además de no poder contar con todos los trámites solicitados, tampoco contaba con el tiempo suficiente para poder asistir a estas asesorías, ya que estos cursos cubren una parte considerable del tiempo de las personas interesadas, y en este caso particular, el dueño es el que tiene que atender personalmente todos los problemas diarios que se suscitan en la organización, y en consecuencia, se tiene que estar siempre pendiente de la negociación atendiendo principalmente a clientes y que el trabajo sea atendido por las personas responsables de cada puesto.

Por segunda ocasión casi a finales del mismo año para intentar obtener información para el mismo crédito, sin embargo la situación no varió en comparación a la primer vez, los mismos trámites administrativos, los mismos requisitos solicitados la primer vez, y desde entonces jamás hasta la fecha se volvió a intentar, mucho menos después de la crisis económica, ya que las tasas de interés hacen de los créditos algo impagable, viendo con ello la más acentuada lejanía para poder modernizar su equipo e instalaciones a través de un financiamiento externo.

Sistemas de Información en la Organización

El dueño es el que lleva toda la responsabilidad de factores tales como cuidar que la producción se lleve a cabo bajo las especificaciones en las que se comprometió a trabajar para los cliente, cerrar tratos con clientes ya conocidos, contactar con proveedores para que la materia prima se tenga en el momento oportuno y evitar que se produzcan demoras en su entrega, tratar todos los asuntos relacionados con los acreedores y también llevar el control de los pagos a sus trabajadores. En resumen, el dueño del negocio es el encargado de la administración general, incluyéndose la contabilidad de ésta, ya que solo recibe asesorías y visto bueno de un profesional para llevar su control ante Hacienda.

Cabe destacar que se llevan controles de su administración a través de la facturación que se recibe por ventas a crédito o de contado, entre otros documentos importantes que más adelante se mencionarán. Pero se puede señalar que éstos vienen a ser los documentos más importantes que utilizan para llevar a cabo un Sistema o Control de su Información.

Se tiene la noción, de que en una microindustria o negocio muy pequeño no tiene caso que se implementen sistemas de información, pues se cree que solamente un sistema de información puede ser de más utilidad en una empresa de mayor tamaño, que en una negociación de estas dimensiones tan pequeñas, también se tiene la idea de que un sistema de información es sinónimo de complejos cálculos matemáticos y estadísticos que, solo son utilizados cuando una gran empresa maneja grandes volúmenes de producción y de ventas, y que para una negociación de éste tamaño, resultaría hasta ridículo querer implementar uno.

Además, sumado a lo anterior, se tiene la idea de que, al ser el dueño el responsable de la administración, no se contaría con el tiempo necesario para crear, recopilar y analizar la información mediante sistemas, pues se tiene la idea de que absorben mucho tiempo.

El siguiente paso a analizar es determinar si se podría utilizar un Tablero de Gestión como herramienta para que esta organización pueda contar con un instrumento capaz de tener un mejor control de su información, y que a la vez le permita utilizarla para poder conocer en un

momento dado el control de sus recursos disponibles y que, apoyándose en ello, le permita tener un mejor conocimiento para que se tomen las decisiones más factibles, aún cuando la organización sea micro.

Al analizar a la organización y sabiendo que ésta es una micro industria, y que los Tableros de Gestión tienen una mejor aplicación en organizaciones empresariales más grandes, se trató de adecuar dichos instrumentos a ésta empresa. Los factores que se consideraron elementales para ello fueron básicamente tres, los cuales son, Número de ventas; la calidad de los productos y el flujo de caja, lo anterior por el hecho de que por ser micro industria, por el momento no se encontraron (de acuerdo a la información recabada) indicios de poder tomar otros factores para aplicarlos dentro del tablero.

En los instrumentos que se pudieron identificar dentro de esta empresa, como Controles de Información, no se puede afirmar que se tenga uno en especial, y tampoco se pueden comparar con los que se mencionaron en el capítulo que tocó este tema. Pero se puede afirmar que para llevar a cabo el control de su información, se utilizan los siguientes documentos:

- Controles de Facturación (es el principal y/o más importante)
- Documentos Contables, que se divide en:
 - 1.- pólizas de ingresos
 - 2.- pólizas de egresos
- Nóminas de Salarios
- Registros de Clientes
- Expedientes por Clientes
- Estados de Cuenta por Cada Cliente

Como ya se mencionó, son los Controles de Facturación los documentos básicos que han servido para comparar los índices de crecimiento de las ventas que se han efectuado, tanto anual como mensualmente. Se pone énfasis en lo anterior porque es a través de ello, la forma en como para este negocio, al igual que muchos otros, la única fuente de financiamiento más importante por la que se puede obtener recursos financieros, son las ventas directas.

La siguiente información se deriva de lo anterior, los datos son ventas mensuales de los cuatro primeros meses de los tres años inmediatos anteriores, a partir de 1996. Y para llevar a cabo los tableros de gestión se tomarán los meses correspondientes a 1995.

VENTAS

	1994	1995	1996
Enero	\$ 6,765.00	\$ 4,740.00	\$ 6,313.30
Febrero	\$ 6,400.00	\$ 4,979.00	\$ 16,640.00
Marzo	\$ 12,034.50	\$ 26,300.00	\$ 14,450.00 *
Abril	\$ 8,586.18	\$ 2,320.00	- o -

Se tomaron esos meses porque se ha observado que las ventas para cada mes siempre han girado entre los siete y diez mil pesos como norma general, ya que también resulta que en el mes de marzo es cuando se han observado crecimientos al doble de lo normal para todos los años. También quisiera agregar que a pesar de que estos últimos tres años no han sido fáciles, y como se podrá apreciar en la tabla anterior que el año de 1995 fue uno de los más pesados para esta industria así como para el sector en general, ya que a la fecha se está operando con números rojos y se trata de sacar del bache económico a la empresa, pues el principal problema es el económico.

La cantidad marcada con (*) referente al mes de marzo de 1996 es porque fue estimada y no es real.

ENERO DE 1995

Factores Clave	Subfactores Clave	Indicadores	Estándares	Periodicidad
Ventas	1) Vendedores	\$ 1,896.00	de 3,500 a 4,000	Mensual
	2) Contacto Telefónico	\$ 1,896.00	3,500 4,000	
	3) Llamadas de Clientes	\$ 948.00	2,000 3,000	
Calidad	Quejas directas de los clientes:			Semestral
	1) Por Productos terminados	3 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	3/250	
	2) Por Atención en servicio	0 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	0/250	
Disponibilidad de Efectivo		Ingresos: \$ 4,740.00	7 a 10 mil	Mensual
		Egresos: \$ 3,792.00	el 65 y 70% de ingresos	

FEBRERO DE 1995

Factores Clave	Subfactores Clave	Indicadores	Estándares	Periodicidad
Ventas	1) Vendedores	\$ 1,991.60	de 3,500 a 4,000	Mensual
	2) Contacto Telefónico	\$ 1,991.60	3,500 4,000	
	3) Llamadas Telefónicas	\$ 995.80	2,000 3,000	
Calidad	Quejas Directas de los clientes:			Semestral
	1) Por productos terminados	0 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	3/250	
	2) por atención en el servicio	0 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	0/250	
Disponibilidad de Efectivo		Ingresos :		Mensual
		\$ 4,979.00	7 a 10 mil	
		Egresos :		
		\$ 3,983.20	el 65 y 70% de ingresos	

MARZO DE 1995

Factores Clave	Subfactores Clave	Indicadores	Estándares	Periodicidad
Ventas	1) Vendedores	\$ 10,520.30	de 3,500 a 4,000	Mensual
	2) Contacto Telefónico	\$ 10,520.30	3,000 a 4,000	
	3) Llamadas Telefónicas	\$ 5,260.16	2,000 a 3,000	
Calidad	Quejas directas de los clientes:			Semestral
	1) Por productos terminados	0 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	3/250	
	2) Por atención en el servicio	0 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	0/250	
Disponibilidad de Efectivo		Ingresos : \$ 26,300.80	7 a 10 mil	Mensual
		Egresos : \$ 21,040.64	el 65 y 70% de ingresos	

ABRIL DE 1995

Factores Clave	Subfactores Clave	Indicadores	Estándares	Periodicidad
Ventas	1) Vendedores	\$ 928.00	de 3,500 a 4,000	Mensual
	2) Contacto Telefónico	\$ 928.00	3,500 4,000	
	3) Llamadas de Clientes	\$ 464.00	2,000 3,000	
Calidad	Quejas directas de los clientes:			Semestral
	1) Por productos terminados	0 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	3/250	
	2) Por atención en servicio	0 quejas/250 trabajos de 1000 hojas c/u.	0/250	
Disponibilidad de Efectivo		Ingresos : \$ 2,320.00	7 a 10 mil	Mensual
		Egresos : \$ 1,856.00		

(Ventas Totales)

a) Ventas directas a través de vendedores:

MES	INDICADOR
Enero	1,896.00
Febrero	1,991.60
Marzo	10,520.30
Abril	928.00
TOTAL	\$ 15,335.90
Promedio	\$ 3,833.97

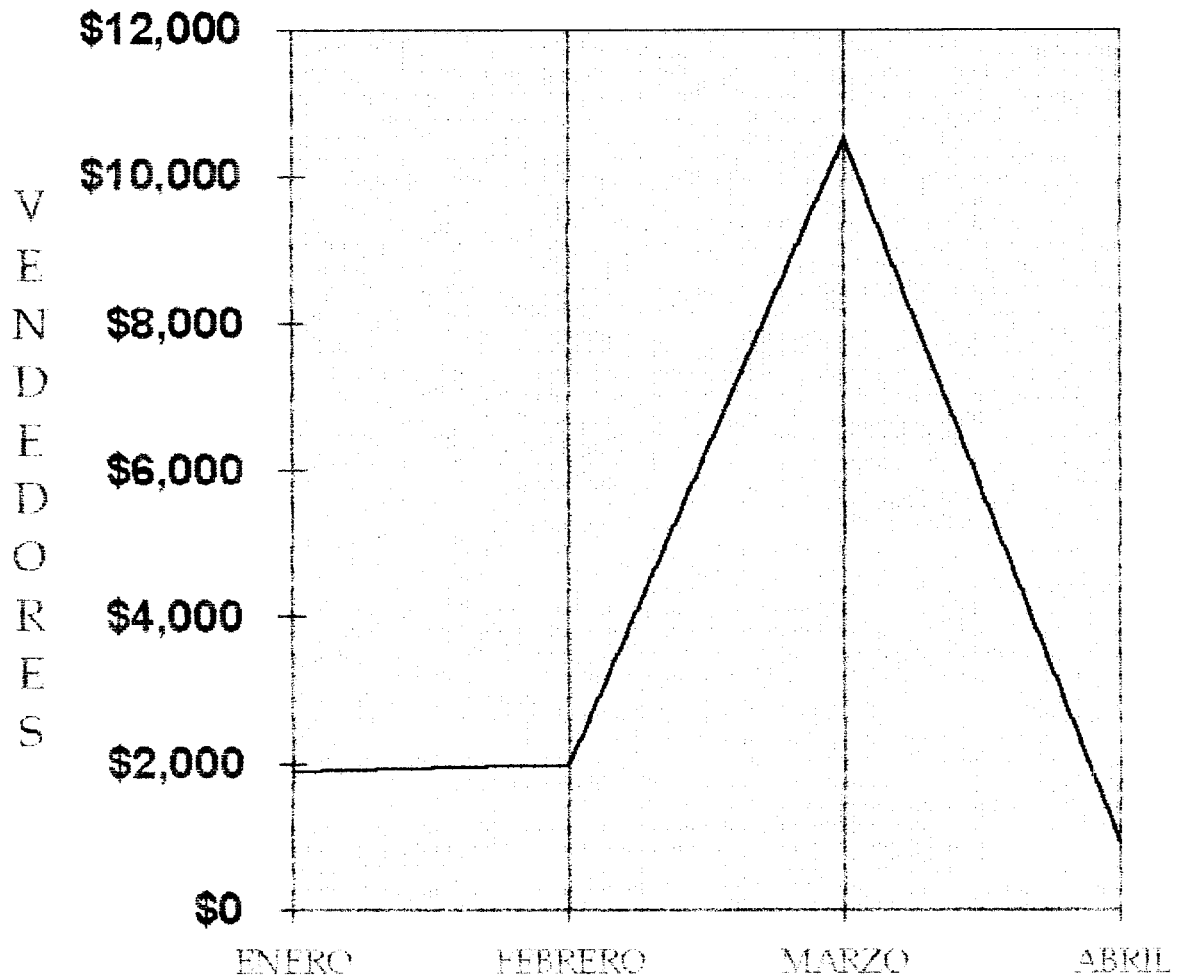
b) Ventas por contacto telefónico del dueño a clientes:

MES	INDICADOR
Enero	1,896.00
Febrero	1,991.60
Marzo	10,520.30
Abril	928.00
TOTAL	\$ 15,335.90
Promedio	\$ 3,833.97

c) Ventas por clientes que llaman directamente al negocio:

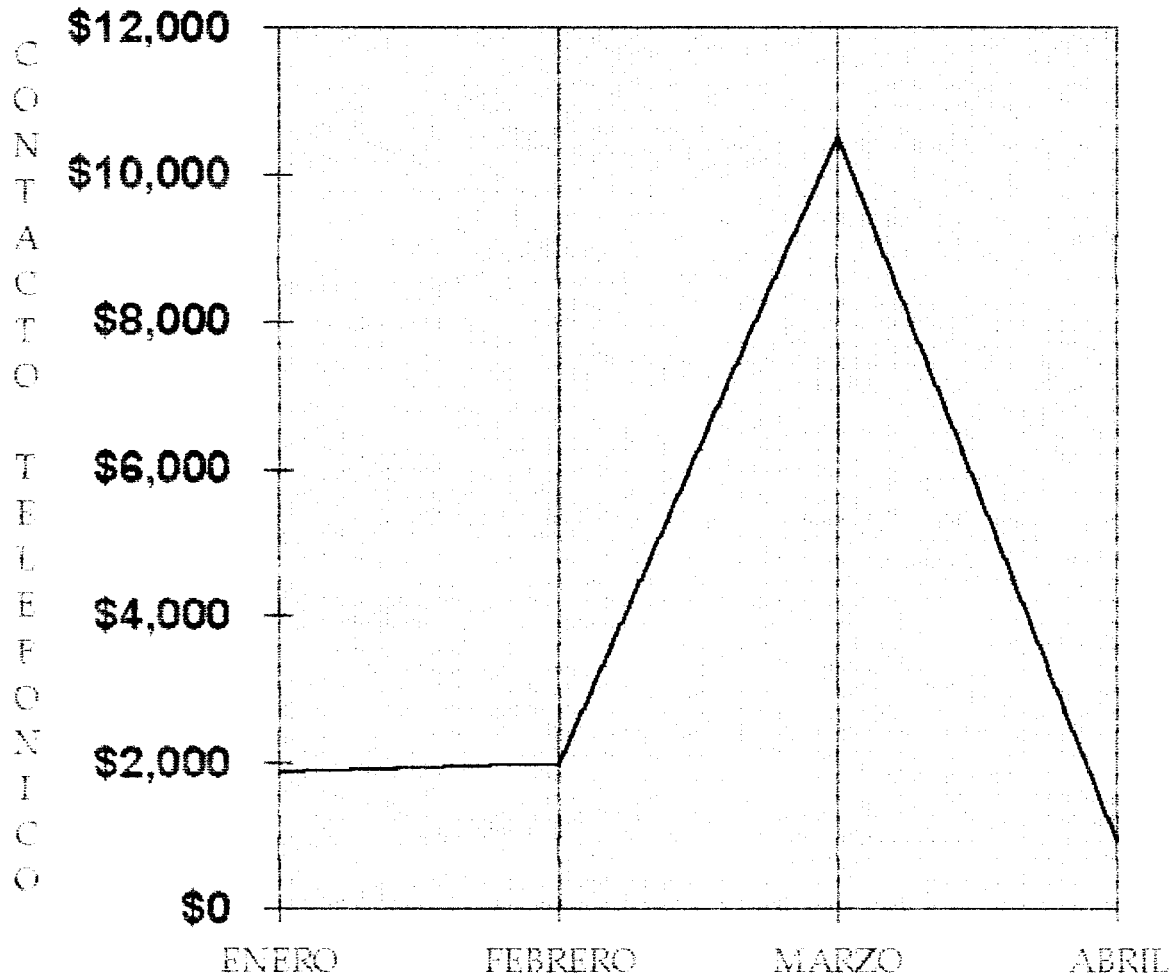
MES	INDICADOR
Enero	948.00
Febrero	995.80
Marzo	5,260.16
Abril	464.00
TOTAL	\$ 7,667.96
Promedio	\$ 1,916.99

VENTAS DIRECTAS DE ACUERDO A FACTURAS
1995



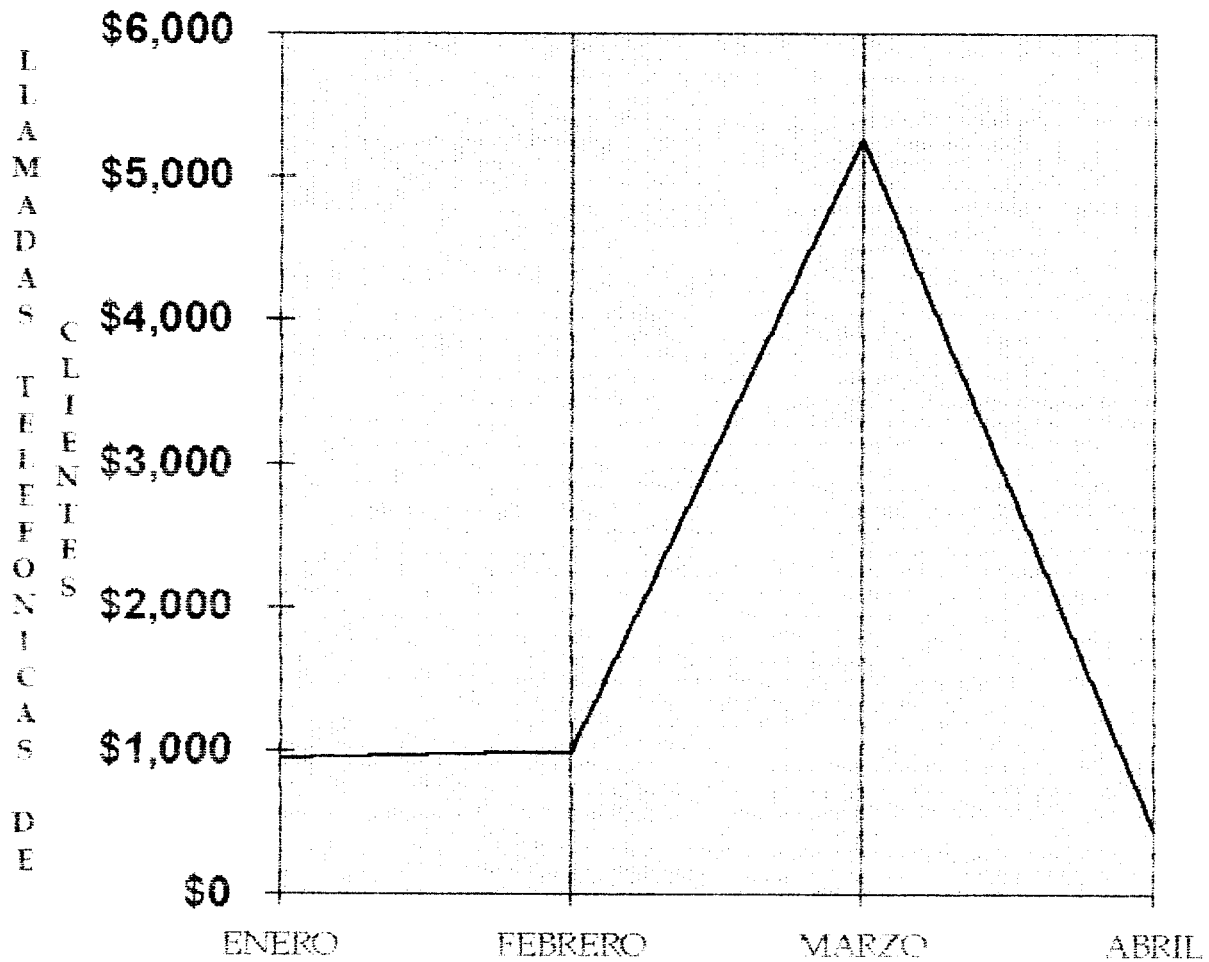
- ENERO \$1,896
- FEBRERO \$1,991.60
- MARZO \$10,520.30
- ABRIL \$928

VENTAS DE ACUERDO A FACTURAS 1995



- ENERO \$1,896
- FEBRERO \$1,991.60
- MARZO \$10,520.30
- ABRIL \$928

VENTAS DE ACUERDO A FACTURAS 1995



- ENERO \$948
- FEBRERO \$995.80
- MARZO \$5,260.16
- ABRIL \$464

(Disponibilidad de Efectivo)

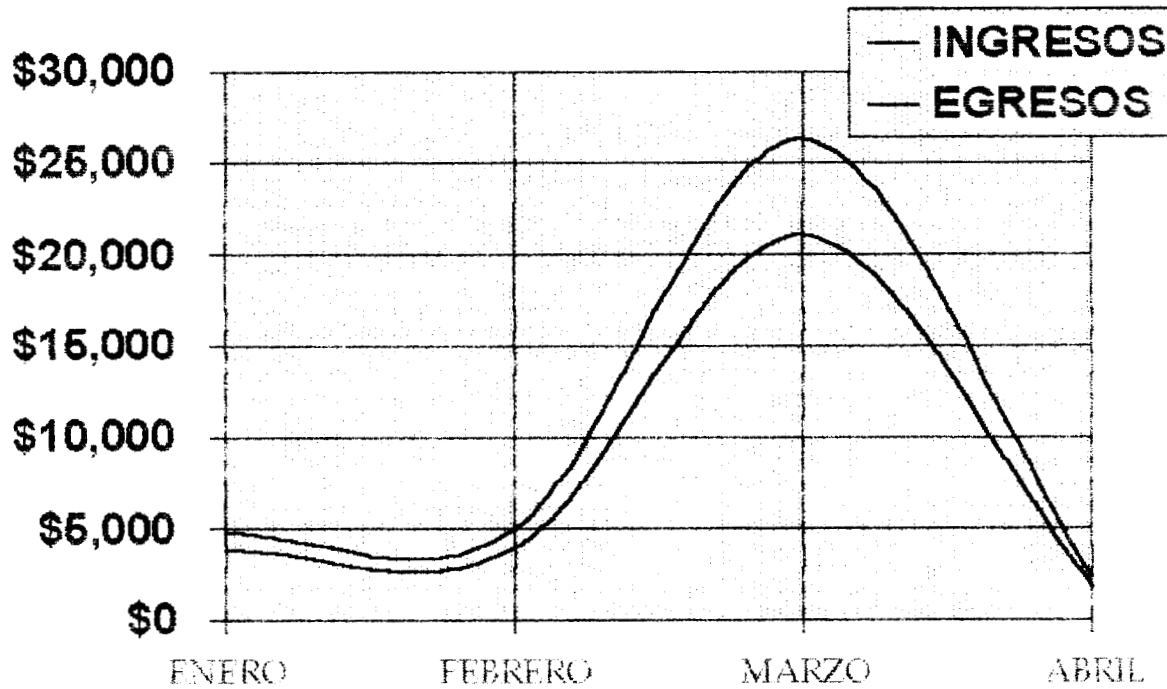
1) Ingresos totales para esos meses según facturas:

MES	INDICADOR
Enero	4,740.00
Febrero	4,979.00
Marzo	26,300.80
Abril	2,320.00
TOTAL	\$ 38,339.80
Promedio	\$ 9,584.95

2) Egresos totales para esos meses según facturas:

MES	INDICADOR
Enero	3,792.00
Febrero	3,983.20
Marzo	21,040.64
Abril	1,856.00
TOTAL	\$ 30,671.84
Promedio	\$ 7,667.96

DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO 1995



INGRESOS

- ENERO \$4,740
- FEBRERO \$4,979
- MARZO \$26,300.80
- ABRIL \$2,320

EGRESOS

- ENERO \$3,792
- FEBRERO \$3,983.20
- MARZO \$21,040.64
- ABRIL \$1,856

Observaciones:

Al realizar los tableros de gestión, se tomaron las ventas totales que se obtuvieron durante los meses comprendidos para ese año (1995), ello mediante la totalidad de facturas obtenidas (como se mencionó). Debo mencionar también que el porcentaje de ventas totales que se obtienen por medio de vendedores es el 40% de la facturación total; así como también las ventas por contacto telefónico representan igual porcentaje (40%); y por otro lado, las ventas que se realizan por contacto telefónico de los clientes al negocio representa el restante 20%.

En cuanto a la calidad de los productos que se terminan y la posibilidad de recibir quejas por parte de los clientes, estas son casi nulas, es decir, casi no reciben quejas de clientes por un mal producto terminado, ya que al año a lo mucho se llegan a recibir hasta un total de 5 quejas por mal producto. Y en cuanto a las quejas por una mala atención y servicio a los clientes ésta si resulta nula, ya que por lo anterior mencionado, el dueño ha establecido una política de entregar un pedido o trabajo bajo las especificaciones en las que se pacto con el cliente y en esmerarse en la atención y el servicio a la clientela, pues como se vio, son los clientes de esta empresa reales y potenciales, la única fuente generadora de recursos. Es por ello que, de éste factor clave no se puede realizar gráficas de los tableros de gestión.

Y en cuanto a la disponibilidad de efectivo, cabe destacar que de los ingresos totales generados por las ventas, los egresos destinados a pagar deudas, tales como gastos fijos y variables, incluyendo pago a trabajadores e impuestos, pues estos casi representan el 80%. Y lo que queda de utilidad para el dueño, casi un 20% se destina a la reinversión, en la empresa, tal como compra de materia prima, comprar herramientas, etc. y que esto, sumado al porcentaje de egresos anterior lo aumentaría aún más, así como también dejando solo para la manutención personal dentro de ese rango de 20%.

Y por último quisiera mencionar que en cuanto al probable desperdicio de material durante el proceso de trabajo, éste es inexistente, por lo que no se pudo tocar dicho aspecto para este trabajo.

Conclusiones del Caso:

El problema principal al que se está enfrentando últimamente el responsable de esta empresa es solamente de carácter financiero, y mientras no mejoren las condiciones económicas del país no se puede vislumbrar un futuro de prosperidad paulatina, ni para esta empresa ni para ninguna otra ya sea micro, pequeña o mediana, aunque estas puedan llegar a tener sistemas adecuados y modernos de administración, contando para ello con buenas relaciones laborales y de operación; el problema es netamente externo o ajeno (por decirlo así) a las empresas, como se vio en los tableros, mientras no se reciban ingresos iguales o mayores a los egresos, es decir, mientras los costos fijos y variables sean muy superiores a las utilidades netas generadas, no es viable endeudarse con créditos externos. Las diversas fuentes de financiamiento vistas aquí pueden ser una alternativa factible para estos sectores industriales, pero solo en condiciones económicas de cierta estabilidad.

Por otro lado, la utilización de tableros de gestión, como se mencionó, pudieran representar una adecuada herramienta que permita mejorar notablemente el rendimiento de su organización, porque con ello, se podría llevar un control más adecuado sobre todos los recursos que ésta tiene para operar, reduciendo desperdicios, mejorando la calidad de sus productos, tener un conocimiento oportuno en cuanto a recursos financieros vistos a través de su liquidez que a su vez permita tomar una decisión al querer acceder a un crédito de cualquier naturaleza, comprobar personalmente la disminución o aumento de sus ventas, etc. Todo ello con el propósito fundamental no solamente de seguir en el mercado, sino también tratar de llegar a ser una organización más eficiente que sabe como se distribuyen sus recursos, y sabe en que punto puede ser fuerte y en que otro puede ser débil, todo ello por medio de información fidedigna y veraz que se pueda disponer en cualquier momento, y que con base en ello se podrían tomar las mejores decisiones que al final de cuentas le permitieran tener un crecimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actual situación económica del país, y en vista de que no se puede establecer un camino adecuado y definido para una planeación y programación de largo plazo que permita un crecimiento sólido del proceso de industrialización, y que permita con ello el crecimiento económico y sobre todo social del país; se puede afirmar que el principal problema radica en la visión que se tiene de la política económica aplicada en el país, pues mientras se siga pensando que el anhelado crecimiento económico vendrá a través del impulso que se le este dando a las exportaciones, el mercado interno es una de las variables económicas que se han descuidado por los dirigentes, el parámetro que mide esta disminución del mercado interno es el poder adquisitivo cada vez más débil de la mayoría de los habitantes del país, y al disminuir el poder adquisitivo bajan automáticamente las ventas de las empresas, teniendo con ello la necesidad de cerrar las que no puedan soportar los costos de fabricación, y que, como hemos visto, son precisamente las micro y pequeñas empresas las que normalmente tienen que cubrir dichos costos cerrando sus puertas y despidiendo personal.

Si se quiere en verdad apoyar a un proceso sostenido y permanente de industrialización del país, debe de haber un apoyo serio por parte del gobierno a través de planes y programas adecuados, sin pretender caer en políticas populistas ni en un exagerado proteccionismo a la industria nacional, ya que como se vio, ese exceso de protección a la industria permitió la ineficiencia y conformismo de éstas, traduciéndose ello en productos de pésima calidad los cuales tenía que consumir el mercado interno; pero tampoco se pretende que se apliquen políticas de apertura de mercado indiscriminadas que solo van a afectar a las pequeñas y medianas industrias que no tienen los recursos y el apoyo necesario para hacer frente a una competencia externa por lo regular desleal para éstas. Y sería a partir del apoyo que se le de a estos sectores industriales, para que, en donde uno de los objetivos podría ser el fortalecimiento del mercado interno, y a partir de ello se podría velar por el bienestar de la mayoría de la población, puesto que son precisamente estos los que generan la mayor cantidad de empleos, absorbiendo la mayor cantidad de mano de obra disponible; y se podría ayudar a que hubiera un crecimiento económico y por lo tanto social, precisamente a través de ese impulso al mercado interno.

Quisiera por lo tanto agregar que, el problema de la modernización de la industria pequeña (incluyendo micro) y mediana, ya no es un problema sólo de financiamiento, aunque se podría pensar que es el financiamiento la columna vertebral de la vida de la empresa misma, creo que el problema de la industria micro, y pequeña tiene hoy en día un problema de tipo estructural y es eso lo que se tiene que arreglar de fondo; creo que al igual que como en otros países, en México debería de haber una vinculación entre los sectores de educación superior y tecnológicos con los sectores industriales, principalmente los pequeños y medianos, ya que a través de esa posible vinculación se podrían encontrar caminos alternos que pudieran solucionar los problemas que aquejan a dichos sectores y que también al mismo tiempo, esa vinculación podría llevar a que sirviera como una base importante de industrialización del país, aunque con ello no se pretende afirmar que ese es el camino, sino solamente viéndolo como un apoyo o alternativa entre otras que se pudieran encontrar.

En el sector industrial micro, pequeño y mediano lo que creo que hace falta es esa vinculación con los centros educativos, se necesita aplicar y absorber conocimientos recíprocos, realizar investigaciones científicas que permitan crear una tecnología propia. También que las teorías administrativas se puedan aplicar en dichos centro productivos, y buscar mejores ideas organizativas de administración. Con ello podría haber ventajas para ambas partes por estos vínculos, ya que se aplicarían los conocimientos administrativos y teóricos y de investigación científica, y por otro lado se adquiriría experiencia y conocimiento de las formas actuales de operar una organización en su funcionamiento. Sin embargo, se pensará que los científicos y demás profesionales cobrarían demasiado a una organización de éstas dimensiones, pero sería precisamente a partir de entonces en que podría intervenir el Estado apoyando a estas personas a través de programas efectivos y más concretos pero sobre todo de largo plazo para que el proceso de industrialización sea más efectivo.

Eso es lo que en esencia yo podría identificar como un camino alternativo a los problemas que padecen estas industrias, aunque claro está, es simplemente un punto de vista personal y subjetivo.

BIBLIOGRAFÍA

Gitman, Lawrence J. **"Fundamentos de Administración Financiera"**, Ed. Harla, octava edición, México 1986.

Glos, Raymond E. y otros **"La Empresa y su Medio"**, Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, 1a. ed. México-1983.

Hazel, A. C. & Reid, A. S. **"La Pequeña y Mediana Empresa: Gestión de su supervivencia"**, Ed. Hispano europea, colección asade, Barcelona España, 1980.

Hernandez Laos, Enrique. **"La Productividad y el Desarrollo Industrial en México"**, Ed. FCE, 1a. ed. — México, 1985.

Johansen Bertoglio, Oscar. **"Anatomía de la Empresa"** — (una teoría general de las organizaciones sociales), Ed. Limusa, 1a ed. México, 1982.

Klein, Alfred. **"La Industria Pequeña y Mediana en México"**, Ed. Banco de México, Departamento de Investigaciones Industriales, México, 1961.

Petersen, Elmore & Plowman Grosvenor E. "Organización y Dirección de Empresas", Ed Uteha, 1a. ed. México, 1980.

Ramírez Martínez, Guillermo. "Apuntes de Control de Gestión" y "Apuntes de Tableros de Gestión", Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa México, D. F., 1994.

Robinson, Roland I. "Financiamiento de la Dinámica Empresa Pequeña", Ed. Ediciones Contables y Administrativas, serie Wadsworth en Finanzas, México, 1979.

Ruffolo, Giorgio. "La Gran Empresa en la Sociedad Moderna" Ed. Hispano europea, Barcelona España, 1973.

Steiner, George A. "Planeación Estratégica" Ed. CECOSA, México 1989.

Suarez Suarez, Andrés S. "Decisiones óptimas de inversión y – financiación en la empresa", Ed. Pirámide, Madrid 1976.

Revistas Consultadas:

"Administrare Hoy" Año I - No. 10 - febrero de 1995 p. 13 a 16

"Ejecutivos de Finanzas" Año XIX No. 12, 1990, p. 75 a 81
Año XX No. 11, 1991, p. 34 a 35
Año XX No. 5, 1991, p. 36 a 4

"Emprendedores" Vol. 5 - No. 15 - mayo y junio de 1992
Vol. 9 - No. 32 - marzo y abril de 1995

"Expansión" Vol. 23 - No. 574 - sept. de 1991, p. 120 a 123 y 125 a 127
Vol. 27 - No. 670 - julio de 1995, p. 67 y 68

"Industria" Nos. 21 y 24 - años 1990 y 1991 - pag. 18, 19 y 53 a 55
Nos. 25 a 28 - año 1991 - pag. 46 a 48 y 34 a 44
Nos. 29 a 32 - año 1991 - pag. 55 a 58 y 5 a 7
Nos. 49 a 52 - año 1993 - pag. 8 a 11

"Encuesta Nacional de Empleo, Salarios,
Tecnología y capacitación en el sector –
manufacturero 1992" Ed. Secretaria del Trabajo y Presvisión Social
Instituto Nacional de Estadística Geografía e
Informática.
Organización Internacional del Trabajo.

"Censos Económicos 1994, Resultados –
Oportunos: tabulados básicos" Ed. Instituto Nacional de Estadística
Geografía e Informática.

"Fuentes de Financiamiento (manual de consulta)"
Ed. Nacional Financiera e Instituto Mexicano de Ejecutivos de
Finanzas, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana
Empresa. México, D. F. 1992.

"La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (principales características)"
Ed. Nacional Financiera e Instituto Nacional de Estadística
Geografía e Informática, Biblioteca de la Micro, Pequeña y
Mediana Empresa, México, D. F. 1993.

"Micro y Pequeña Empresa (reglas de operación)"
Ed. Nacional Financiera, México, D. F. 1992.

"Nafin Hoy (funciones y programas)"
Ed. Nacional Financiera, 1a. ed. México, D. F. 1995.