

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

✓ CSH.
✓ Lic. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION III.
✓ "Asociaciones Estratégicas,
alternativa ante la Apertura Comercial".

se autorizó y
aprobó seminario
de Investigación
Villegas
24/Ago/94

✓ Rivas Herrera Juan Alberto.
Valdez Peña Marisela.
PROF: EDUARDO VILLEGAS H.

junio 1994.

INDICE

INTRODUCCION	1
BOSQUEJO DE INVESTIGACION	3
MARCO TEORICO	4
Apertura Comercial y Competencia Global	5
Asociaciones Estratégicas	9
Micro, Pequeña y Mediana Empresa	11
ASOCIACIONES ESTRATEGICAS	14
Acuerdos Contractuales	18
Fusiones	19
Adquisiciones	21
FINANCIAMIENTO PARA LA ASOCIACION DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMP.	24
Programas de Apoyo y crecimiento	27
Asociacionismo	40
UNION DE CREDITO	
Una Asociación Estratégica Real.	51
Caso Fritec-Mabasa	56
Caso productores de Calzado.	59
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFIA	68

INTRODUCCION

La intension del presente trabajo no es sólo la de hacer notar el papel tan importante que ocupan la Micro, Pequeña y Mediana Empresa dentro de la economía nacional, sino más bien resaltar una de las tantas alternativas que este tipo de empresas tienen ante la apertura comercial que se ha dado en este año.

Podemos asegurar que existen planes nacionales de desarrollo, los cuales ofrecen un escenario propicio con el fin de facilitar programas orientados a mejorar la competitividad. Escenarios que las pequeñas empresas deberán aprovechar con su flexibilidad para que puedan ser capaces de crecer y responder a requerimientos específicos del consumidor, los que están más allá de las capacidades de las grandes compañías, adecuándose más rápido para generar nuevos productos, y mejoras ajustándose con mayor prontitud a los cambios del mercado.

Con el propósito de remover los obstáculos de las transacciones de la micro, pequeña y mediana empresa, se hace necesario que las políticas gubernamentales promuevan la conformación de formas asociativas que fortalezcan su actividad económica y la dinámica de grupo. Como ejemplo se hacen mención en el trabajo de la compra conjunta de insumos y materias primas, la comercialización y venta de productos en conjunto, al igual que el esquema de préstamo entre los empresarios. Pero el objetivo central de la asociación que se ha logrado fomentar entre productores es el de ser sujetos de crédito y obtener en base a la unión el financiamiento necesario para enfrentar las nuevas formas de competencia o simplemente para sobrevivir y poder salir adelante.

Razones que hacen del asociacionismo una alternativa para atender a las necesidades y obtener beneficios que una sola empresa no puede atender, y que en común si resulta posible.

introducción

Se destaca la importancia de realizar una adecuada selección de medios para implementar la alianza, entre los cuales se puede señalar: un acuerdo contractual de asociación (con o sin participación accionaria), así como la fusión y adquisición de una empresa, para lo cual es necesario considerar en todos los casos la velocidad de implementación, costos, riesgos y las ventajas del proceso.

Es preciso hacer notar la función que realiza Nafin como promotor en la organización y ejecución de misiones y encuentros empresariales, para los que debe considerar la compatibilidad de negocios e intereses entre los participantes, así como la experiencia, capacidad, competitividad y adaptabilidad de los socios potenciales, dado que de estas consideraciones derivará el éxito de la alianza estratégica.

ASOCIACIONES ESTRATEGICAS ALTERNATIVA ANTE LA APERTURA COMERCIAL

Problema:

¿Que alternativas tiene la micro, pequeña y mediana empresa ante la apertura comercial... ?

Hipótesis:

- Las asociaciones, ayudan a la micro, pequeña y mediana empresa a confrontar la competencia global en una apertura comercial.
- Las asociaciones no ayudan a la micro, pequeña y mediana empresa a enfrentar la agresiva competencia en una apertura comercial.

Indice:

I.- Marco Teórico.

- Apertura comercial y competencia global.
- Asociaciones Estratégicas.
- Micro, pequeña y mediana empresa.

II.-Asociaciones Estratégicas.

- Acuerdos contractuales.
- Fusiones.
- Adquisiciones.

III.-Financiamiento para la Asociación de la Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

- Programas de apoyo y crecimiento.
- Asociacionismo.

IV.-Unión de Crédito.

Una asociación estratégica real.

- CASO FRITEC/MABASA.
- CASO DE PRODUCTORES DE CALZADO.

MARCO TEORICO

APERTURA COMERCIAL Y COMPETENCIA GLOBAL

En México, se realizan, grandes cambios en cualquier actividad, social, política y económica; En este último rubro, México ha pasado de una estrategia que no generó empleos y recursos y más aún no genero la industrialización que se esperaba; el proteccionismo; a una estrategia agresiva de la promoción de la inversión, tanto en mercados locales como internacionales. Una estrategia que permite alcanzar el desarrollo y la participación en el contorno económico mundial; construyendo así una futura integración comercial continental.

Y es con quien participa con el 70% de nuestra actividad comercial; con quien abrimos fronteras, damos acceso a inversión a conocimiento a importación, y lo que es más importante a exportación. La apertura comercial con E.U. y Canadá; es sólo el principio y una parte del contorno económico mundial.

Apertura comercial por lo tanto podemos definirla como:

Una manera de incorporar la competencia entre productores dentro y fuera de México; en nuestro caso. Donde la población estará sujeta a su capacidad para sobrevivir y los empresarios sujetos a la competitividad para sobrevivir en el mercado.

" Por que el mercado es el principal patrón de medida de la eficacia".

Por tanto es fácil determinar los factores que van a guiar a la apertura:

- Precio
- Calidad
- Diseño, y
- Oportunidad en la entrega.

Ya que es elemental que nuestro producto o servicio, satisfaga necesidades creadas o no, dependiendo de la actitud hacia la comodidad.

Este no es un trabajo de un sólo individuo como productor de bienes o servicios; sino están inmerso en el logro de la competitividad, el Gobierno y la Actitud tanto empresarial como cultural.

Se estaría hablando de un proceso que tienen principio y evolución microeconomía conducida e influida por reformas o aspectos macroeconómicos.

APERTURA COMERCIAL.

PERSONAS.- Avance en el cambio de mentalidad, favoreciendo de manera total a la innovación y mejora del producto o servicio. Teniendo como resultado la competitividad.

EMPRESAS.- La productividad y eficiencia, enmarcan las tareas que conllevarían a la competitividad. Sin olvidar que existe la administración integral.

GOBIERNO.- Mejorar las condiciones estructurales del país; formando y presentando un alentador paisaje de estabilización.

Es eminente que en México existe la necesidad de fomentar el cambio estructural tanto nacional como empresarial, para que podamos tener los beneficios de una apertura comercial.

Hay que enfatizar que la competitividad es indispensable, pero depende de la productividad de las empresas y del apoyo social que reciban:

- Mano de obra
- Tecnología
- Gestión empresarial
- Insumos empleados.

Al igual podemos mantener la línea y hablar de factores que no inciden directamente en el proceso:

- Aspecto macroeconómico.
- Dinámica del mercado.
- Políticas públicas.
- Dotación de infraestructura.
- Sistema de educación continua.
- Capacitación.
- Legislación laboral y
- Patrones prevalecientes culturales.¹

Es muy importante resaltar, que estos puntos, nos llevan a decir que la competencia es :La capacidad de un país, región o sector para acceder al mercado con ventajas. y que el poder pertenecer al mercado lleva un proceso de Calidad, Precio, Oportunidad de oferta, Costos bajos y Publicidad.

La competitividad, no sólo tiene que nacer, sino mantenerse en una apertura a nivel mundial. Para lograrlo es necesario actualizarse constantemente, buscando la mejora continua, transformar a fondo la cultura productiva del país.

Buscando de cierta forma el conocimiento comercializado, el conocimiento que ha sido transformado en productos, servicios o en tecnología y que por tanto, incrementa la productividad.

Ya que lograr una globalización del conocimiento implica que un número creciente de países estén interviniendo en el proceso de crear nuevos conocimientos o nuevos modelos a seguir.

Por todo lo anterior; tiene que variar la cultura productiva en un sentido estricto " ... El cambio cultural es más urgente si observamos con cuidado nuestro enfoque. Cuando México, estaba cerrado sin competencia externa, el mercado aceptaba casi todo. Por supuesto que los empresarios y las empresas debían tener un grado mínimo de eficiencia, pero los patrones de exigencia eran blandos y flexibles."²

¹ Revista EJECUTIVO DE FINANZAS. enero 1994. Ponencia IMEF. 1993

² idem.

Pero ahora las cosas cambian, los patrones de exigencia se han vuelto estrictos, agresivos, productivos y además hay quienes nos pisan los talones en cualquier actividad que nosotros emprendemos.

Ahora no sólo basta con trabajar más horas para sacar provecho del producto o servicio, sino que hay que trabajar mejor, con conciencia y actitud de calidad.

La productividad y la competitividad se van a lograr con la actitud de buscar, siempre prepararse. Por tanto hay que invertir en los recursos humanos como un elemento más de apertura comercial:

- Porque hay tecnología avanzada.
- Porque hay competencia de mercados.
- Porque hay complejidad en los procesos.

" ... El cambio en la calidad de los recursos humanos es un esfuerzo de largo plazo ... " pero "... es la más sólida manera de mejorar la competitividad y en consecuencia el nivel de vida de una nación ... " ³

Conjuntando todos los aspectos, diríamos que una Apertura Comercial:

- Permite a productores nacionales, adquirir sus insumos a mejores precios.
- Eleva la productividad al máximo por el cuidado y combinación de factores de producción.
- Permite explotar las ventajas de la economía a escala y las ventajas comparativas.
- Favorece la rápida adopción de tecnología de punta.
- Atrae inversión extranjera.

Consideramos que el modelo de impacto más importante, después de haber analizado noticias e investigaciones a nuestro alcance, es el cambio en la forma

³ idem

de operar de los negocios, al alterarse el entorno en el que se desenvuelven.

Por tanto es el momento en el que los negocios, deben implantar medidas encaminadas, no sólo a la satisfacción del cliente, sino a los objetivos establecidos en la empresa.

Haciendo, por tanto, una evaluación de estrategias que brindasen a nuestra empresa puntos a favor, vía competitividad y mejora continua.

ASOCIACIONES ESTRATEGICAS

No descubiertas en éste estudio y si implementadas por más de 8 años, en empresas con nivel de planeación, competitividad, visión y agresión productiva en nuestro país (En empresas grandes; que están consolidadas).

La diferencia, el sector que apenas descubre el nuevo entorno económico que ha demarcado la apertura comercial; o las micro, pequeñas y medianas empresas, a las que el conocimiento llega tarde y desarrollan la visión económica que implica la perspectiva de ser objeto de una competitividad agresiva.

Estas tendrán que analizar los factores que las harán competitivas, tendrán que examinar sus capacidades internas, diseñar estrategias de operación e instrumentar de manera efectiva estas estrategias.

Tienen que cambiar la forma de operar el negocio vía competitividad.

Porque debido a sus necesidades es necesario el cambio, y tal vez podamos demostrar que las asociaciones estratégicas forman o constituyen una alternativa ante la apertura comercial.

Enmarcado en la economía abierta, podemos decir que toda empresa debe operar de acuerdo a parámetros de competencia global; por tal motivo toda empresa, también, debe buscar la optimización de funciones y de sistemas de distribución.

Y debido al principio de que hay que buscar aliados cuando se nos presente un panorama complejo o incierto; podremos afirmar que un elemento para lograr la competitividad global: son las **ASOCIACIONES ESTRATEGICAS**.

Que se presentan como herramientas en un mundo que se mueve con una rapidez extraordinaria vía globalización.

Las asociaciones, son relaciones entre negocios que tienen como objetivo el mutuo fortalecimiento en aspectos prioritarios para cada uno de los socios.

Como en toda sociedad se comparten los riesgos y utilidades en el logro de objetivos comunes.⁴

Las asociaciones, dependiendo de las capacidades de la empresa quien va a formarlas, pueden ser:

- Para obtener importantes avances en la participación del mercado.
- Para lograr productividad.
- Para buscar los beneficios de tecnología.
- Para lograr economías a escala.
- Para buscar procesos eficaces.
- Para reducir costos.

Es de gran importancia hacer notar que una asociación puede funcionar:

- Si hay esfuerzo compartido.
- Compromiso de las partes.
- Mismos objetivos o similitudes.
- Mismos valores o políticas.
- Es muy importante una cultura empresarial acorde con el funcionamiento de la asociación.
- Al igual que la evaluación previa de riesgos.

Con la meditación previa de estos puntos y con la confianza y apoyo mutuos que se realicen, la asociación podrá empezar a operar.

Con la posibilidad de asociación a distintos niveles, dependiendo de la capacidad de la empresa y teniendo en cuenta aspectos que se deben cumplir; pueden ser utilizadas las asociaciones estratégicas; por la micro, pequeña

⁴ FUENTE: REVISTA EJECUTIVO DE FINANZAS. AGOSTO 1993.
Ponencia presentada en la IV convención Mercado de Valores.

y mediana empresa para obtener ventajas, que de otra manera las implicaría costos elevados o simplemente no las tendrían.

Ante la apertura, las empresas deben volverse competitivas y no sólo defender su mercado de los productos importados, sino también deben exportar; logrando tal capacidad vía **ASOCIACIONES ESTRATEGICAS**.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Porque usar a la micro, pequeña y mediana empresa para nuestro estudio; porque representan para México un importante aspecto económico, en el desarrollo y modernización del país; a continuación enunciaremos los aspectos por los cuales la micro, mediana y pequeña empresa son de relevancia para el aparato productivo de la nación:

- 1.- La industria micro, pequeña y mediana representan el 98% del total de los establecimientos de transformación; absorbe la mitad de la mano de obra del sector; aporta el 43% del producto que genera la actividad manufacturera; y en sí, contribuye con el 10% del PIB nacional.
- 2.- Existe una gran diversidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica, ya que sus escalas van desde talleres unipersonales y familiares, hasta empresas con elevados niveles de organización y capacidad económica.
- 3.- Aunque participan en casi todas las actividades de la industria de transformación, más del 60% de los establecimientos se encuentran en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial, imprenta y minerales no metálicos.

4.- Su localización responde al patrón de concentración de la población, de tal forma que la mayoría de las empresas se localizan en el distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato y Baja California.

Y como son tan importantes para México, hay que estar consientes de los problemas o barreras que les aquejan a las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, problemas en aspectos como:

- Limites en el acceso al crédito institucional, principalmente del proveniente de la banca comercial.
- Resistencia del empresario al trabajo en grupo.
- Reducida capacidad de negociación en los mercados como consecuencia de sus pequeñas escalas para comprar, producir y vender.
- Escasa cultura tecnológica.
- Tendencia a la improvisación.
- Limitada participación en el mercado de participación.
- Bajos estándares de productividad y calidad.

No obstante la existencia de estos y otros problemas, se puede identificar con claridad el gran potencial que tiene la industria de menor tamaño.

Estas empresas poseen gran flexibilidad y capacidad de adaptación, además de que generan un gran número de empleos.

Con base en las potencialidades de estas empresas y buscando resolver los problemas que enfrentan, se plantearon objetivos, estrategias y líneas de acción estructuradas en varios Programas y Planes como:

- Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994
- Programa Nacional de Modernización industrial y del comercio exterior 1990 - 1994. y
- Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, mediana y pequeña 1991 - 1994.

En los cuales se reconoce la importancia de las empresas de menor tamaño y establecen los lineamientos bajo los que deben actuar las instituciones gubernamentales, privadas y del sector social, para contribuir en forma más eficiente a superar los problemas de organización, de gestión y de mercado de estas empresas; también se establece en estos programas y planes, la línea de acción para favorecer su crecimiento e incrementar sus niveles de productividad y calidad.

Con relación a dichos programas y planes, los puntos más destacables son:

- 1.- Son concebidos en el marco de las nuevas condiciones de competencia que plantean la globalización de la economía y el tratado de libre comercio.
- 2.- Son de carácter integral, conteniendo instrumentos y acciones flexibles, así como pragmáticas que se pueden aclimatar y adaptar a las necesidades de las diferentes ramas industriales y regionales del país.
- 3.- Ponderan la participación e iniciativa de los organismos empresariales y de los propios industriales, como factor fundamental en su realización.

En conclusión, decidimos estudiar a la micro, mediana y pequeña empresa en el contexto de la apertura comercial, porque constituye la principal fuente de empleos en los sectores secundarios y terciarios, además de que propicia el

desarrollo regional y es un factor que contribuye a mejorar la distribución del ingreso; así que de esta forma el tratar de ayudarla o resaltarla ayudara al beneficio de la población, de la organización y de la nación, vía competitividad.⁵

ASOCIACIONES ESTRATEGICAS.

LA UNION HACE LA FUERZA.

EN MOMENTOS DIFICILES ES GRATO CONTAR CON ALIADOS.

El desarrollo de éstas máximas constituye una estrategia común en muchos sectores industriales, sobre todo en sectores en donde la competencia predominante, está establecida por pequeñas empresas locales; es decir:

Si la situación de dos empresas, una frente a la otra, conlleva a una competencia extrema, la asociación se presentará cuando una de ellas decida incorporarse a una cadena de empresas importante ; dándole ésta estrategia, ventaja a la pequeña empresa sobre la otra.

Así mismo , si la competencia proviniese de otra parte (un estado, un país o un sector) en lugar de luchar entre ellas, bien podrían unir sus fuerzas y promover los atractivos de su parte en comparación con el competidor.

Es muy importante, que observemos la necesidad de asociarnos con una u otra empresa, dependiendo de los factores que hacen peligrar nuestra tranquilidad.

Por tanto, a la **Asociación**, la consideraremos como la unión o combinación de 2 o más empresas bajo una dirección común, con la finalidad de cumplir de la mejor manera posible con el objetivo para el que fueron creadas; Las formas e

⁵ Idem

asociación pueden ir desde una **Fusión**, una **Adquisición**, hasta un acuerdo contractual sobre un aspecto en particular.

Antes de explicar cada una de las formas de asociación, podemos hacer una clasificación global importante:

Al desarrollar una asociación, ésta puede ser:

VERTICAL.- Donde las compañías agrupadas constituyen diferentes partes del proceso productivo, es decir, una simple eliminación de intermediarios.

HORIZONTAL.- Donde las compañías están situadas en la misma etapa del proceso productivo, es decir, que practican la misma actividad.

CONGLOMERADO.- Donde las compañías tienen muy poco en común; tanto en producción como en mercado.

Esta clasificación, atiende al tipo y/o giro de la empresa, pero si atendiéramos a la función que desempeñará dentro de la asociación, nos encontramos que:

" Existen combinaciones con funciones convergentes; con funciones divergentes; y con funciones diferentes. " ⁶

1.- Del tipo **convergente**: Es cuando de algunas de las empresas del grupo, surgen coproductos o subproductos; que pueden ser aprovechados en la producción de otras empresas en la asociación.

2.- Del tipo **divergente**: Cuando de la materia prima surgen diferentes productos que sean elaborados por 2 o más empresas en la asociación.

3.- Del tipo **diferente**: Cuando aunque no exista interrelación entre las empresas, estas complementen las actividades de las otras en la asociación.

⁶ Gonzalez Hernández Antonio, Holding, 1982 pag. 35.

Estas asociaciones (combinaciones) tienen la finalidad de procurarse fuera de la empresa, bienes servicios, bienes materiales en lugar de lograrlos por sí mismo; pero dentro de un contexto superior a una simple relación comercial.

Buscan en sí:

- Realización de trabajos determinados dentro de un proceso.
- Prestación de servicios administrativos.
- Producción de piezas, elementos, conjuntos, etc.
- Concesiones, licencias, exclusivas y similares.

Esto con miras a satisfacer los objetivos que generaron una asociación o simplemente la decisión de una asociación.

ASPECTOS QUE CAUSAN LA NECESIDAD DE UNA ASOCIACION.

Todos y cada uno de los aspectos dependen de la estructura económica del país y se determinan aún con mayor rapidez sobre la base de una apertura comercial como la que vive nuestro país, puesto que necesitamos de herramientas debemos buscarlas dentro de los aliados, ya que perderíamos tiempo, dinero y esfuerzo en buscarlas por nosotros mismos y como consecuencia el mercado estaría cedido a la competencia. Es por esto que una asociación estratégica se deriva de :

- 1.- La necesidad de ampliar la capacidad en líneas de productos (búsqueda de sistemas de proceso nuevos, innovaciones, descubrimientos, etc.)
- 2.- La integración, hacia atrás en busca de materias primas básicas; es decir, la búsqueda y afianzamiento de que una empresa nos provea de materia prima, difícil de conseguir.

3.- O bien la integración, hacia adelante, que incrementará el grado de elaboración de los productos finales (buscando calidad, contemplaremos factores como: Tecnología, procesos innovadores, maquinaria, capacidad instalada, personal calificador, etc.

4.- Diversificación de actividades actuales: es decir, una empresa que tiene el mercado, pero no tiene la capacidad de abarcar todas sus vertientes, por lo tanto la solución, podría ser la asociación con empresas practicantes de diferentes actividades.

5.- Eliminar competencia: Un aspecto muy importante para éste trabajo, ya que trabajamos en un contexto en donde la apertura comercial facilita la competencia extrema y la cual debemos manejar, mediante la asociación para aminorar la agresión y sacar ventaja ante ellas.

6.- Los rendimientos por reducción de costos o mejoras en la habilidad o eficiencia de operación tanto fabril y administrativa, como de impuestos.

Todos estos aspectos atienden a las necesidades mismas de una estructura económica actual:

Crecimiento y Expansión.

Ya que como hemos mencionado, debido al sistema económico en el que se encuentran inmersas las empresas, presentan cierta tendencia a crecer, pero éste se ve limitado por la escasez de utilidades y la falta de inversión. (y por tanto restringirá el crédito, deteniendo así el desarrollo).

Entonces podríamos nombrar a la utilidad como causa y consecuencia inherente a las asociaciones estratégicas.

Ahora consideramos oportuno, mencionar las características principales de las asociaciones las cuales están consideradas desde el punto de vista de:

- **Acuerdos contractuales.**
- **Fusiones; y**
- **Adquisiciones.**

ACUERDO CONTRACTUAL.

Esta forma se aplica a decisiones que afecten notablemente a la empresa, es decir, si la asociación con una empresa, mediante términos muy formales nos causará problemas o pérdidas en la identidad, tendremos que hacerlo por un mero contrato, ya que este se puede crear de modo flexible, por plazos, con condiciones, especificando la única relación entre las empresas que formen dicha asociación.

Esto con el fin de aprender una de las muchas capacidades de la otra empresa y de dejar una alternativa abierta a otra asociación.

Este tipo de asociación permite llegar más directamente al objetivo, estando, las compañías, en capacidad de hacerse del conocimiento que necesitan, sin perturbar en lo más mínimo, ese delicado equilibrio de las relaciones sociales en las que el conocimiento esta contenido.

De esta manera podemos hablar de dos situaciones concretas (a reserva de que existan infinidades de relaciones contractuales):

1.- un contrato por una relación de conocimiento.- Entendiéndose como innovaciones o descubrimientos, tanto en proceso, en tecnología como en investigadores.

2.- Un contrato por una relación de producto.- Enmarcada en concesiones, franquicias, ventas, expediciones, distribuciones, etc.).

Todas ellas con un carácter de mínima permanencia; es por esto que el contrato puede resultar atractivo, para quienes no desean perder su individualidad

como organización y que quieren formar una serie de asociaciones que le darán la alternativa de desarrollar una estrategia competitiva.

FUSION.

Herramienta administrativa, estratégica, que puede solucionar problemas generales como:

Administración deficiente, inversión nulificada e impuestos excesivos.

Por tanto podríamos definirla como una asociación estratégica que proporcionaría ventaja a nuestra empresa.

Fusión.- mediante ésta, se disuelven una o varias organizaciones jurídicamente independientes, y subsiste una o nace otra nueva que absorbe todos los derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas.⁷

Lo anterior implica la unión de propiedad y dirección común.

Es conveniente mencionar que una fusión implica la disolución de las sociedades más no su liquidación.

Dos formas importantes que pueden tomar las fusiones son:

a) El nacimiento de una nueva entidad, distinta a las que se fusionan, disolviéndose; a esto se le llamaría propiamente " Fusión ".

b) Que una de las sociedades que se fusionan subsista absorbiendo a las otras, las cuales desaparecerán por disolución. A esta forma se le llama " fusión por incorporación o absorción".

Cabe mencionar que todos estos aspectos son considerados en la Ley General de sociedades mercantiles; la cual tiene un apartado sobre " Fusión y Transformación de las sociedades ".

⁷ Gonzalez Hernández Antonio, Holding, 1982 pag. 42.

Las fusiones, además de los aspectos generales para la realización de la estrategia, tiene unos aspectos distintivos para ello:

- Inversión.- Pareciera obvio que si la empresa, tiene problemas de cubrir la inversión, la mejor solución fuera la venta del negocio, obteniendo así un precio óptimo, por considerar que la compañía ha llegado al máximo de su valor.

Pero para éste caso la fusión abre la alternativa de incrementar la inversión, para que haya una mayor diversificación, teniendo como único riesgo:

Al éxito.

- Impuestos.- La fusión podría servirnos para eliminar una doble imposición de impuestos o bien para reducir tasas de los mismos.

Es importante recalcar que para tener la ventaja que nos brinda la fusión, debemos hacer un estudio de las ventajas que nosotros podemos ofrecer a las demás organizaciones, puesto que de eso dependerá que alcancemos los objetivos comunes.

Porque más que los valores o bienes físicos, cuando hayamos tomado la decisión de fusionarnos, se valoraran aspectos como:

- capacidad potencial para producir utilidades.
- ingresos futuros de accionistas.
- Oportunidades de ventaja competitiva.

Un análisis previo de la decisión de fusión es primordial, ya que a través de éste proceso o herramienta, el crecimiento interno no se muestra gradualmente; sino que crece de repente y si tomásemos la decisión equivocada, podemos provocar a la empresa un quebranto financiero.

Es por esto que hacemos énfasis en la capacidad, en el ingreso y en las ventajas competitivas.

Lo más importante que debemos perseguir al asociarse en forma de fusión, es el sinergismo, donde mediante la combinación genera más utilidades de las que podrían alcanzarse por la suma de las empresas individuales cuando éstas operan en forma separada.

ADQUISICIONES.

Podemos considerarla como compra de empresas.

Esta estrategia logra la combinación, mediante la adquisición del total de acciones de una empresa, o bien la mayoría de ellas a cambio de efectivo.

Es decir, en caso de compra total, la compañía adquirida desaparece para ser parte del adquirente. Y en el caso de adquisición de mayoría de acciones, la compañía de la cual se obtuvieron las acciones, se mantiene jurídicamente independiente de la adquirente aunque esté bajo el control de ésta.

SU APLICACION:

Cuando los valores de mercado de otras compañías han estado bastante bajos que sus costo de reemplazo, las adquisiciones proporcionarían oportunidades de obtener rendimientos más altos con relación a los que ganarían las inversiones con la propia línea de negocios de la compañía.

Es por el carácter de comprador de la empresa adquirente que todo se trata a nivel de acciones como en la siguiente clasificación:

Adquisición.- Tenencia total de todas las acciones de la empresa con problemas fáciles de solucionar (para la adquirente) y con ofrecimiento de ventajas competitivas.⁸

⁸ Gonzalez Hernández Antonio, Holding, 1982 pag. 50.

Adquisición de participación. - Que viene a clasificarse en:

- Compra de mayoría de títulos.
- Títulos con derecho preferente.
- Entrada como comanditario. y
- Adquisición recíproca de participaciones.

En el caso de adquisición de empresas; como la organización pierde su personalidad jurídica, pasando a formar parte de su comprado, impidiéndonos así visualizar el grado de dominación o control. El cual se encuentra inmerso en la adquisición de participación ya que no pierden la personalidad jurídica, las empresas constituyentes de la asociación estratégica, teniendo carácter de unidades económicas independientes; ejerciendo un control en las operaciones de dichas compañías de la forma que sigue:

Control directo.- Este tipo de control, da vida a un ente llamado " tenedora, matriz o controladora "; la cual participa en el capital contable de una subsidiaria o sucursal.

Control indirecto.- Surge como resultado de la interrelación de dos empresas, y una de ellas ya maneja otra interrelación, la adquirente mayoritaria tendrá cierta influencia sobre la tercera organización inmiscuida.

Control recíproco.- Sucede cuando las dos compañías se invierten o se participa en el capital contable simultáneamente.

Control circular.- Surge cuando la empresa A tiene inversión en sí misma en forma directa.

De esta manera y con los ejemplos pretendemos dar a entender que dependiendo de nuestra situación financiera, de nuestro nivel en la estructura

económica y de nuestra capacidad para alcanzar la asociación, vamos a implementar una adquisición que mejor se acomode a nuestras necesidades, y a la que nos ponga en mejor ventaja competitiva.

Es importante mencionar que la confianza juega un papel muy importante en cada una de las asociaciones estratégicas propuestas en este apartado, y en cualquier situación de asociación, ya que dependiendo del peso que le demos, va a repercutir en el peso de nuestro logro de objetivos y aspiraciones.

Al igual es importante que el administrador se de cuenta de que el éxito radica, no en los métodos, sino en el apoyo, el seguimiento y la buena administración que le demos a la implementación de éstas estrategias competitivas.

Todo administrador, también debe saber, que cualquiera que sea la asociación a seguir, se provocarán problemas, principalmente de organización, de administración, de interrelación personal; que se tendrán que ir resolviendo con programas complementarios y de apoyo a la asociación; Es por esto que a la fusión, a la adquisición y al acuerdo contractual, los debemos considerar como el principio de un proceso de integración total y efectiva.

Ayudara en gran medida el cambio de cultura organizacional.

FINANCIAMIENTO PARA LA ASOCIACION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

Las empresas mexicanas continúan la búsqueda de nuevas opciones que apoyen su crecimiento y productividad, y les permita fortalecer ventajas en el mercado interno para lograr así una mayor participación en el comercio de productos y servicios al extranjero. El **Asociacionismo** es una alternativa para atender necesidades y obtener beneficios que una sola empresa no puede atender, y que en común si resulta posible.

La muestra más clara son las uniones de crédito, empresas integradoras, alianzas estratégicas y coinversiones.

Las empresas generalmente se asocian por razones económicas para incrementar utilidades y reducir costos. Algunas de las figuras asociativas van desde agrupaciones de corta duración que se constituyen para resolver problemas específicos a corto plazo, hasta aquellas asociaciones de financiamiento a largo plazo que buscan una permanencia de mayor alcance para generar competitividad.

Las áreas de oportunidad se localizan en una o varias de las etapas de su proceso productivo como son las compras, producción y distribuida y comercialización.

En la medida que los empresarios conocen con mayor detalle las actividades internas del procesos productivo, están en posibilidad de identificar en qué áreas se puedan trabajar en común.

Muchas macro y pequeñas empresas han vivido experiencias de este tipo, algunas más exitosas que otras; y de las cuales es necesario obtener alguna lección que aprovechar y transmitir. En términos generales el asociacionismo tiene etapas que cumplir.

financiamiento para...

La nueva mentalidad del empresario nacional se abre a este proceso con la sensibilización de su comunidad, es decir, generar la conciencia que permita a los empresarios percatarse de la existencia y necesidad del asociacionismo en el contexto actual. Una vez asimilado el fenómeno, las empresas estarán dispuestas a el proceso a través de cuatro fases fundamentales:

- a) identificación, constituye el diagnóstico de las oportunidades de asociacionismo;
- b) preoperación, apunta a definir la viabilidad técnica, económica y financiera de la asociación;
- c) formalización, a partir del marco legal se constituye la asociación;
- d) operación, implica ya el iniciar y mantener las actividades de la asociación misma.

Por otro lado en Nafin:

Se han estudiado las experiencias de algunos macro y pequeños establecimientos del país y del extranjero para rescatar los elementos valiosos de su trabajo. Como resultado de este esfuerzo, se ha integrado un material básico que sirva para capacitar a un grupo de personas que se especialicen como promotores para orientar y detonar estos procesos asociativos.

Se tiene el conocimiento de agrupaciones que han iniciado actividades asociativas como compras en común, diseño, transporte y comercialización, entre otras, para prestar mejores servicios a sus socios.

Además se diseñó un curso de capacitación que permita al empresario preparar a sus personal para atender las necesidades de las nuevas agrupaciones que se formen.

Con el conjunto de recursos humanos capacitados a un nivel de excelencia, los procedimientos, los materiales y el financiamiento adecuado de las empresas, se logrará constituir asociaciones estratégicas, flexibles y altamente competitivas que respondan con calidad y oportunidad al mercado actual dentro de una economía globalizada.

PROGRAMAS DE APOYO Y CRECIMIENTO.

PROGRAMA ESPECIAL DE IMPULSO FINANCIERO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El Licenciado Oscar Espinosa Villareal, Ex-Director General de Nacional Financiera, pronunció el mes de junio de 1993, unas palabras en el V Foro Nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas que se celebró en Nuevo León; haciendo notar lo siguiente:

"Hoy como nunca, se requiere poner énfasis en la labor de impulso que el gobierno de la República ha decidido dar a la micro y pequeña empresa para promover la creación de empleos, para promover una mayor competitividad en toda la cadena productiva, y no solamente, para que las extraordinarias oportunidades que tenemos enfrente los mexicanos en el libre comercio para que puedan ser aprovechadas integralmente o íntegramente, por todo el aparato productivo, independientemente del tamaño de las unidades productivas".⁹

Mas adelante, hizo referencia a las conclusiones a las que se llegaron en el Seminario Internacional sobre la Micro, Pequeña y Mediana empresa y la Globalización de la Economía, que se realizó de 1993 en el auditorio "Antonio Ortiz Mena" de la Institución.

Entre estas conclusiones señaló:

"Que México tiene uno de los programas de vanguardia para el apoyo y el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel internacional, que incluye financiamiento y programas de garantía, información, capacitación y

⁹ Foro para el desarrollo de la empresa. Junio '93 pág. 20.

asistencia técnica, fomento a los esquemas asociativos, como lo han sido, en una extraordinaria experiencia, las uniones de crédito y lo habrán de ser en una segunda gran experiencia el resto de las empresas integradoras, con servicios profesionales como son financiamiento, promoción de despachos de servicios profesionales especializados en micro y pequeñas empresas, con acceso a innovación tecnológica, y también con programas de administración de riesgos, que hoy día permiten llegar con seguro de vida y daños a micro y pequeñas empresas en el país".¹⁰

Sin embargo, se hizo una especial alusión en el Foro mencionado al principio de la necesidad de estrechar aún más los vínculos con la banca comercial para crear esquemas de financiamiento novedosos y eficientes para la micro, pequeña y mediana empresa "Para ello, dijo el Lic. Espinosa, lo primero que mencionaría es que Nafin está lista para trabajar y firmar con cualquier banco comercial, un esquema de garantías semiautomático y masivo para la micro y pequeña empresa del país".¹¹

Mas adelante agregó que atendiendo las instrucciones del Consejo Directivo, Nafin pone a disposición de la planta productiva el Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, del que se presentan los puntos más relevantes.

Programa especial de Impulso Financiero a la micro, pequeña y mediana empresa.

¹⁰ IDEM
¹¹ IDEM

I.- GARANTIAS

Para avanzar sensiblemente en el abatimiento de las barreras estructurales para el acceso al crédito institucional de la micro y pequeña empresa, se estableció:

1.1 Generalización del sistema de garantía con fianza.

Ante los buenos resultados de los programas piloto en esta materia, se generalizará la utilización de este esquema para operar particularmente con los intermediarios no bancarios de Nacional Financiera (Uniones de Crédito, Arrendadoras Financieras, Entidades de Fomento y Empresas de Factoraje),

Se han celebrado reuniones con estos intermediarios para que se afilien a este esquema de garantías.

1.2 Sistema semiautomático de garantías masivas.

Dentro del marco de una negociación individual entre Nafin y cada banco de primer piso interesado, Nacional Financiera podrá absorber hasta el 50% de riesgo que la banca comercial asuma en la atención masiva a las necesidades de financiamiento de micro y pequeñas empresas. La medida iría dirigida a nuevas solicitudes de recursos crediticios que el banco extienda mediante un esquema de análisis simplificado y previamente acordado en Nafin.

Se ha realizado la concertación de este esquema en diversos bancos.

II.- Reestructuración Financiera.

11.1 Conversión del crédito quirografario al crédito de fomento Nacional Financiera podrá pactar con los bancos comerciales la de financiamientos quirografarios y financiamientos con recursos de esta institución de Fomento.

Para dicha conversión, Nafin "fondeará" al banco en cuestión por periodos transitorios de tiempo, con el mismo costo de los fondos de fomento, en tanto que dicho intermediario realiza los análisis necesarios que conduzcan a la determinación del tipo de financiamiento, que en definitiva, deba otorgarse o no, a las empresas beneficiarias del esquema.

Mediante este esquema, las micro y pequeñas empresas que tengan viabilidad y que actualmente están financiadas con créditos de corto plazo, serán atendidas con recursos de Nafin y con plazos y formas de pago que están de acuerdo con su capacidad de generación de efectivo, siempre basando las decisiones de la reestructuración en la capacidad de pago de la empresa y la razonabilidad de las garantías que respaldan el crédito.

11.2 Reestructuración de pasivos.

Nacional Financiera ha flexibilizado sus reglas de operación para apoyar la reestructuración de pasivos de las empresas. Se busca que esta reestructuración de pasivos esté acompañada por una reestructuración integral que eleve la productividad y competitividad de las empresas.

11.3 Financiamiento a C.P. para aportaciones accionarias que fortalezcan la capitalización de las empresas.

Nafin financiará a largo plazo, desde el segundo piso, a personas físicas o morales las aportaciones de capital que a su vez realicen en empresas que requieran fortalecer su estructura financiera. Este tipo de financiamiento está ya disponible para apoyar también la capitalización de micro y pequeñas empresas.

11.4 Financiamiento a trabajadores y empleados de empresas industriales para aportaciones de capital en las empresas donde trabajan con base en un ejercicio de opciones.

En muchos países existe la figura de las llamadas ESOP'S (Employee Stock Option Plans), que han resultado muy útiles en la capitalización de empresas, logrando también a su vez motivar e incrementar la productividad y permanencia de los trabajadores, al hacerlos accionistas de las mismas empresas que los emplean. Nafin, a través de su red de intermediarios podrá financiar estos programas para el caso de empresas mexicanas del sector industrial.

III.-Utilización del mercado de valores para el financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa.

111.1 Crédito bursátil.

Con el propósito de abrir el acceso de las micro y medianas empresas al mercado de valores, Nacional Financiera, siempre de manera conjunta con otros intermediarios financieros, podrá garantizar "paquetes" de títulos bursátiles de empresas de estos sectores, para que sean realizados públicamente en el mercado de valores, desintermediar el crédito y abatir el costo de financiamiento.

111.2 Mercado Intermediario de Valores.

Nacional Financiera ratifica su compromiso de invertir hasta 500 millones de nuevas empresas en el mercado intermedio para apoyar a aquellas empresas

medianas y pequeñas que decidan acudir a este segmento del mercado de valores.

IV.- Estatuto a la asociación entre empresas mexicanas o con empresas extranjeras para la generación de alianzas estratégicas.

IV.1 Aportaciones de capital a empresas integradoras.

Atendiendo a lo dispuesto por el decreto del Ejecutivo Federal del 7 de mayo de 1993, que promueve la formación de empresas integradoras, Nafin financiará los aportaciones de capital que requieran hacer las micro y pequeñas empresas para formar las empresas integradoras.

IV.2 Apoyo a coinversiones con empresas extranjeras .

Nacional Financiera podrá aportar hasta el 25% del capital total requerido, en las empresas resultantes de las asociación entre pequeños y medianos negocios mexicanos con empresas extranjeras, siempre y cuando dichas inversiones se realicen en México. La participación de la Institución será siempre temporal.

Estas coinversiones y alianzas estratégicas permitirán a las empresas mexicanas mejorar su competitividad con el corto plazo a través de muy diversos aspectos, como pueden ser el acceso a la tecnología, mercados, mejores diseños, etc.

V. -Otras medidas de apoyo.

V.1 Infraestructura adecuada para la atención de la micro y pequeñas empresas.

Nacional Financiera ha puesto a disposición de los intermediarios financieros, recursos a plazos de hasta 20 años para financiar inversiones que deban realizar en instalaciones, sistemas, capacitación, etc. y cuyo propósito sea el de mejorar la capacidad de atención de estos intermediarios a las necesidades de los micro y pequeños negocios.

V.2 Plazos de gracia.

En todos los programas los financiamientos de Nafin contemplarán los plazos de gracia acordes con los periodos de maduración de los proyectos y generalización de efectivo.

V.3 Descuento a intermediarios.

Con el propósito de abaratar el financiamiento a la pequeña empresa, en lo sucesivo, Nacional Financiera podrá descontar hasta el 100% de los recursos requeridos por los intermediarios financieros.

En el pasado, en algunos casos. la mezcla de fondos de Nafin y del intermediario resultaban en tasas mayores para el acreditado.

V.4 Tasas en Dólares.

Para apoyar la competitividad de las empresas, Nafin revisó su esquema de tasa de interés en moneda extranjera. A partir del 1° de Junio se aplicó una tasa libor más 5 puntos en operaciones con plazos hasta de 3 años; en las

operaciones con plazos mayores a 3 años y hasta 20 años, se aplicará una tasa al intermediario de libor más 4 puntos, siempre y cuando no sea inferior a 10.5% ni superior a 12.75%. Esto último con la finalidad de brindar a las empresas seguridad en el costo del financiamiento de muy largo plazo y favorecer la realización de proyectos de larga maduración.

Estos ajustes representan una reducción significativa del costo del dinero para las empresas en moneda extranjera.

Nafin Hoy

Avance del Programa Especial de Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

1.- El Programa Impulso y la reforma Económica.

La profunda reforma macroeconómica impulsada por el presidente Salinas de Gortari se ha traducido en significativos avances en el logro de la estabilidad de precios, con un proceso de recuperación sostenido de la economía, así como la búsqueda de una inversión más eficiente en la economía global.

Estos avances se acompañan por una transformación igualmente profunda en la microeconomía, que realizan las empresas.

Ambos procesos hacia una economía competitiva, con un desarrollo distribuidor, en donde el gran empresario de las empresas de menor tamaño se constituye en factor de cambio social en tanto que el Estado, como entidad solidaria, pugna por establecer un entorno competitivo, establece y equitativo.

En este marco, en junio del año pasado, Nafin anunció un conjunto de medidas cuyo objetivo es darle masividad a los recursos financieros de Nacional Financiera, para que este vasto universo de empresas micro, pequeñas y medianas tengan iguales oportunidades para tener acceso al financiamiento, que aquellas de mayor tamaño y capacidad de negociación. En conclusión. lo que se busca es igualar las oportunidades para sustentar un desarrollo con equidad.

2.- Apoyos Instrumentados.

No obstante, cabe reconocer que las circunstancias actuales presentan retos importantes para las empresas:

- Un menor ritmo de crecimiento en la actividad económica.
- Persistencia de altas tasa de interés, así como los impactos mismos de la apertura comercial

En este contexto, es que Nafin ha comprometido sus recursos y esfuerzos para sumarse al Programa Impulso Financiero a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el cual se orienta a fortalecer la revolución microeconómica global.

Es importante destacar que las medidas instrumentadas en el marco del Programa Impulso, tienen como propósito no sólo resolver la problemática de corto plazo de emprendedores del país, sino también dotarlos de los recursos financieros y técnicos, que requieran para incrementar su competitividad; este programa contempla la solución de los problemas de los pasivos como punto de partida para reestructurar los activos lo que implica para las empresas una nueva forma de actuar. De esta forma, se han instrumentado los siguientes apoyos:

En materia de garantía, se generalizó el sistema de garantía con fianza, para ser operador por intermediarios financieros no bancarios (uniones de crédito, arrendadoras financiera, entidades de fomento y empresas de factoraje) y se estableció un nuevo esquema de garantías con carácter semiautomáticas, para ser operado por la banca. Con ello se busca avanzar sensiblemente en el abatimiento de barreras estructurales para el acceso al crédito de la micro y pequeña empresa.

En cuanto a reestructuraciones financieras que permitan respaldar a aquellas empresas que, siendo viables, atraviesan problemas de liquidez para hacer frente a sus obligaciones, así como para fortalecer su estructura financiera, se establecieron los siguientes mecanismos : conversión del crédito quirografario en crédito de fomento; ampliación de porcentajes de descuento para reestructuración de pasivos; financiamiento a largo plazo para aportaciones accionarias en el capital de las empresas; y financiamiento a trabajadores, empleados de empresas industriales, para que participen en el capital de éstas. Para financiar a la micro, pequeña y mediana empresa, a través del mercado de valores, se estableció el crédito bursátil, mediante el cual Nafin garantiza paquetes de títulos bursátiles de las empresas, y llevar además a cabo la inversión de hasta 500 millones de nuevos pesos en el mercado intermedio, para que empresas de menor tamaño participen en dicho mercado.

En materia de alianzas estratégicas, para estimular la asociación entre empresas mexicanas o con empresas extranjeras, se instrumentó el financiamiento a las aportaciones de capital de micro y pequeñas empresas para constituir empresas integradoras; en relación con la asociación de empresas nacionales y extranjeras, la institución mencionada invertirá hasta el 25 % del capital total requerido para las empresas resultantes de la asociación entre ellas. Con estas medidas, se busca que las empresas mexicanas mejoren su competitividad en el corto plazo, en aspectos tales como: **Acceso a tecnología, mercados, mejores diseños, entre otros.**

Adicionalmente se han instrumentado apoyos para que los intermediarios financieros cuenten con infraestructura adecuada para la atención de las micro y pequeñas empresas, en materia de instalaciones, sistemas, capacitación y promoción.

Asimismo, Nafin amplió sus porcentajes de descuento para financiar hasta el 100% que se otorguen a las pequeñas empresas; se eliminaron los límites de los

periodos de gracia, estableciéndose éstos en función de los periodos de maduración de los proyectos y a su generación de flujos, y se reviso el esquema de tasas de interés para hacer una reducción significativa de 2.5 puntos en el costo del dinero para las empresas.

Las medidas contempladas en este Programa, constituyen un compromiso institucional para profundizar en las medidas tendientes a facilitar y dar acceso a los recursos financieros de la banca de desarrollo a las micro, pequeña y medianas empresas. En este sentido, algunas de las medidas inciden en impulsar al conjunto de intermediarios financieros para que brinden una mayor y mejor atención a estos estratos de empresas; máxime si se considera que la operación de segundo piso, que fundamentalmente realiza Nafin, busca lograr una mayor eficiencia y cobertura en su atención.

De las diferentes medidas contempladas en el **Programa Impulso**, algunas de estas disponibles, por lo que el empresario podrá solicitar a través de los intermediarios financieros estos apoyos. Como el caso de la reestructuración de pasivos que en el particular presentan las empresas; el financiamiento a largo plazo para aportaciones accionarias sean inversionistas o empresas, o bien trabajadores o empleados; el crédito bursátil; las aportaciones de capital a empresas integradoras y el apoyo a coinversiones con empresas extranjeras; la adecuación a los porcentajes de financiamiento hasta el 100% en caso de pequeñas empresas, la flexibilización en los plazos de gracia y la reducción de tasas de interés en moneda extranjera, que constituyen esquemas ya de operación.

3.- Avances del Programa Impulso.

En el breve tiempo que lleva en operación, el Programa Especial de Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nafin, presenta avances significativos.

Se han suscrito 12 bancos al esquema de conversión de créditos quirografarios a crédito de fomento, y con ocho bancos se ha establecido el convenio para operar el sistema semiautomático de garantías masivas. En el sistema de garantía con fianza se han adherido 26 intermediarios financieros, operando con cuatro afianzadoras.

Para agosto de 1993, con el conjunto de medidas instrumentadas se habían beneficiado cerca de un total de 16 mil 500 empresas micro y pequeñas, con un monto total de 4 mil 870 millones de nuevos pesos.

A través de la conversión de créditos quirografarios a crédito de fomento se han apoyado 4 mil 788 empresas (de las cuales el 78 % son micro empresas), con un monto total de 551.4 millones de nuevos pesos; mientras que a través de los esquemas de reestructuración que readecuó Nafin, se han beneficiado 2 mil 399 empresas, con un total de 6 mil 894 millones de nuevos pesos.

Adicionalmente, mediante el esquema de garantía con fianza se han apoyado a 76 empresas con un total de 2.9 millones, lo que ha permitido a estas empresas de menor tamaño tener acceso al crédito formal.

Con la aplicación de porcentaje de descuento hasta 100% del crédito, 6 mil 538 pequeñas empresas han recibido financiamiento para sus proyectos, con una derrama crediticia de 3 mil 410 millones de nuevos pesos; en tanto que 2 mil 606 empresas, de las cuales el 98 % han sido micro, han obtenido financiamiento en moneda extranjera a un costo más bajo, por un total equivalente a 217.5 millones de nuevos pesos.

Estos resultados demuestran que el conjunto de intermediarios financieros responde al esfuerzo que el gobierno federal ha emprendido para impulsar al sector productivo nacional para enfrentar los problemas coyunturales de corto plazo y los retos de competitividad a largo plazo, con base en ello, se espera concertar convenios con el conjunto de los intermediarios de tal manera que

cada uno de ellos sea una ventanilla de atención para estas empresas, que constituyen la base de un desarrollo más eficiente y distribuidor del ingreso.

ASOCIACIONISMO

Dentro de los esquemas que se han diseñado recientemente en Nacional Financiera en apoyo a la micro y pequeña empresa, destaca el del **Asociacionismo Solidario**, que permite a los empresarios que carecen de las suficientes garantías para obtener un crédito, puedan organizarse y en forma conjunta encontrar soluciones alternativas a los requisitos tradicionales de garantía que solicitan los intermediarios financieros.

El Asociacionismo Solidario consiste básicamente en que un grupo de empresarios, comerciantes, se une o asocia, constituye un patrimonio y entre todos, avalan la operación en forma solidaria.

Es aquí, donde cabe hacer notar que las uniones de crédito se han convertido en muy activos participantes en la red de intermediarios financieros que colaboran con Nacional Financiera en la atención de las micro y pequeñas empresas, ya que constituyen el ejemplo más claro de las ventajas de solidaridad y asociacionismo para alcanzar metas concretas, determinadas.

Nos podemos dar cuenta que en México comienza ya a popularizarse el asociacionismo, que representa la disposición de los empresarios a unir esfuerzos solidariamente en distintas formas y tipos de asociaciones o agrupaciones para aumentar la competitividad y eficiencia.¹²

¹² Foro para el desarrollo de la empresa. Enero '93 pág. 30.
"Asociacionismo Solidario".

financiamiento para...

Una modalidad de asociacionismo entre pequeñas empresas es el ejemplo de los " consorcios italianos ", que agrupan empresarios en pequeño por regiones, por gremios o mixtos, para unir esfuerzos solidariamente en aquellas actividades en que aún las economías de escala son importantes, como es obtener financiamientos, lograr un desarrollo tecnológico; mejorar la comercialización y promoción de exportaciones, contratación de expertos asesores externos, etc. Este asociacionismo ha permitido a las micro, pequeñas y medianas empresas de aquel país llegar a niveles de eficiencia y competitividad iguales o mayores que las de las grandes empresas, por lo cual, son ahora estas pequeñas empresas las que están empujando el " nuevo milagro económico italiano", generando el 80 % del empleo y el 60 % de las exportaciones en el sector manufacturero, al igual que en los demás sectores productivos. Lo mismo está sucediendo en Estados Unidos, Alemania, Japón, Corea, Taiwan, etc., países que están dominando los mercados internacionales.

En México, luego de cincuenta años de proteccionismo irrestricto, de agotamiento del gasto público propulsor de la economía, y ante la apertura comercial, el Tratado de Libre Comercio y la creciente globalización de la economía, las empresas del país, tanto grandes como pequeñas, deben volverse competitivas, y no sólo defender su mercado interno de los productos importados, sino que también deben exportar.

Es por eso que el **Asociacionismo**, sobre todo entre las micro, pequeñas y medianas empresas se presenta como uno de los instrumentos ya probados a nivel internacional que bien pudieran permitir a las empresas nacionales un cambio en cuanto a eficiencia y competitividad en un tiempo récord. Por ello **Nacional Financiera** , desde hace dos años, viene promoviendo formas de asociacionismo mexicano (uniones de crédito, sociedades de inversión, uniones de compras en común, cajas de ahorro, asociaciones de pequeños productores, etc.), que no sólo facilitarán el crédito directo y la participación temporal de capital de riesgo de Nacional Financiera en las empresas participantes en estas asociaciones, sino que además les permite mejorar sus tecnología, la calidad y

precio de sus productos, competir y exportar, para crecer y consolidarse en un mercado nacional y extranjero, que cada día es más difícil y competido.

Se han dado experiencias de asociacionismo en varios estados de la República ya que Nafin a realizado una fuerte labor no sólo en financiamiento sino en capacitación y asistencia técnica, promoviendo esquemas de asociacionismo principalmente en la industria mueblera y de la confección (esto en el estado de Jalisco), que es la que muestra una mayor unión entre los empresarios.

En el caso de la industria mueblera se logró una coinversión con Italia a raíz del viaje realizado por el ex-director de Nafin, Oscar Espinosa Villareal, acompañado por un grupo de empresarios. Los modelos de asociacionismo que vieron los empresarios que fueron a esta gira, todos ellos dirigentes de pequeñas y medianas empresas, fueron reproducidas especialmente en Jalisco.

La unión de crédito de los empresarios del mueble ha logrado reunir a diferentes productores que están comercializando muebles con una sola marca. De lo anterior pudiera surgir una pregunta clave y que varios de nosotros quizá nos hemos hecho:

¿Qué tipo de empresarios son los que pueden beneficiarse con los nuevos esquemas de asociacionismo y qué sucede con los pequeños productores que no pueden reunir el capital mínimo que se requiere para iniciar una unión de crédito?

La respuesta , es el esquema de asociacionismo, ya que es valido para cualquier sector empresarial, ya sea industria, comercio, servicios o productos agrícolas, pesqueros o ganaderos. Y es que en realidad está al alcance de todos los giros empresariales.

Los ejemplos sobran, uno de ellos es el de la Industria de la Cámara del Vestido que formó su propia Unión de Crédito, financio la construcción del Centro Comercial Galerías Exhimoda y ahora está enfrascada en la construcción de su parque industrial.

Ya que " si la industria del vestido no se moderniza, no cambia radicalmente, va a seguirse deteriorando, y por ello hemos puesto especial atención en la construcción de este parque industrial al cual Nacional Financiera ha ofrecido todo su apoyo. La modernización no se refiere sólo a la planta industrial sino a todo un conjunto, que incluye maquinaria, equipo, etc."¹³

Ya que la nueva orientación que está tomando la competencia, demanda esfuerzos especiales para incrementar la capacidad que debe tener una empresa para responder adecuadamente a los cambios que se están produciendo en el mercado mundial y que afectan directamente al mercado nacional.

Esa "especialización flexible" se refiere a la posibilidad de adaptación al mercado de tipo de productos que se fabrican, a la cantidad y calidad de mano de obra e insumos utilizados y al proceso productivo empleado. Si bien el desarrollo de cada unidad productiva en el esquema ya descrito, es hoy necesario y urgente, lo cual no será suficiente si no se emprende el desarrollo de una estrategia de competencia, de especialización productiva flexible que considere a su vez la participación de un gran número de empresas con una misma mentalidad y cultura empresarial.

La intención de este trabajo es hacer notar que las micro, pequeñas y medianas empresas, a pesar de sus limitaciones, poseen la capacidad de adaptación necesaria para incorporarse a una estrategia de especialización productiva flexible, pero para ello hace falta que estén dotadas de la infraestructura, capacitación, apoyo tecnológico y de los recursos financieros necesarios para su fortalecimiento y modernización empresarial. Aquí se hace necesario hacer notar el papel que juegan las uniones de crédito, ya que son sin duda la forma de organización social que mejor expresa el esfuerzo modernizador que constituye el apoyo que necesitan la micro, pequeña y mediana empresa, reuniendo en su seno principalmente a pequeñas unidades productivas, que a

¹³ idem

través de su asociación acceden a economías de escala, que no les son accesibles a cada una por separado; obteniendo un canal de interlocución y gestión eficaz; unidas se procuran servicios fundamentales para su crecimiento y competitividad.

La remoción de obstáculos para las transacciones de la micro, pequeña y mediana empresa están o deberían estar en función de los objetivos gubernamentales, pero también en tarea del sector privado dentro de una estrategia empresarial integral, que guarde concordancia con su mentalidad y cultura empresarial la cual se debe promover y desarrollar

Un ejemplo claro de la política gubernamental de apoyo a las PME (pequeñas y medianas empresas) se observa en la creación de las empresas Integradoras de Unidades Productivas de escala micro, pequeña y mediana, que tienen como objetivo fortalecer a las empresas de menor tamaño mediante un nuevo esquema en su forma de especialización, compras y producción.

Con lo anterior, se trata de fomentar " la asociación de empresarios" de un mismo ramo o giro para que alcancen grandes beneficios con el incremento de sus ventas en el país y en el exterior; abaratar sus costos de producción; capacitar a su personal; y acceder a fuentes de financiamiento.

Los beneficios para los empresarios que se asocien y constituyan empresas integradoras son de tipo fiscal, financiero, productivo, administrativo, comercial, técnico y de capacitación.

En cuanto a la producción, se fomentará la subcontratación de productos y procesos industriales para desarrollar cadenas productivas y apoyar así la articulación de diversos tamaños de plantas, para buscar una especialización en la producción.

Asimismo, se fomentaran esquemas de compras de materias primas, insumos y tecnología en común, que permitan abaratar los costos de producción, y mejoren al mismo tiempo la calidad y abaraten el costo final del producto al consumidor.

Y de igual forma, recibirán asesoría en materia de capacitación de personal obrero y directivo en temas tan diversos como protección al medio ambiente, manejo de inventarios, calidad total y seguridad industrial.

Asociaciones entre empresas del mismo tamaño, como con aquéllas de distinta dimensión, como pueden ser los programas japoneses de subcontratación, en los que una gran empresa subcontrata la elaboración de algunos de sus productos finales o partes de éstos con pequeñas empresas a las cuales les da financiamiento, asistencia técnica, contratos de largo plazo, etc., permitiendo a las empresas participantes aumentar su productividad, exportaciones, producción, salarios y actividades.

Los sistemas de subcontratación, ya mencionados son un ejemplo claro en el Japón, país en el que se ha desarrollado un elaborado sistema de subcontratación que consiste en ligas múltiples con las PME. Una forma jerárquica de disposición piramidal, con una firma primaria de montaje, como cabeza, que algunas veces alcanza hasta un quinto nivel de subcontratistas, involucrando a más de 30 mil firmas. Estas relaciones son consideradas ahora como uno de los sistemas productivos más eficientes del mundo.¹⁴

Y de excelente aplicación en procesos de producción que pueden ser divididos, o los bienes finales requieren de miles de partes y hace necesario recurrir a fuentes externas (como son el caso de automóviles y electrónicos de consumo); aquí las firmas de partes y componentes usualmente forman una estructura de varias capas o niveles, donde la firma principal provee la planta de ensamblado

¹⁴ Foro para el desarrollo de la empresa. Julio '93 pág. 38.
"Asociacionismo Solidario".

final. Esta estructura de tipo piramidal refleja el primer punto; es decir, una división de trabajo dentro de los procesos de producción.

Los subcontratistas tienen estrechos vínculos con firmas de la parte superior de la escala y dichas relaciones son casi siempre semipermanentes. Los contratos usualmente duran de cinco a seis años dependiendo de la duración en el desarrollo de algún nuevo modelo.

Los ajustes de precio se realizan dos veces al año. La firma principal usualmente considera cierta cantidad de margen de ganancia para los subcontratistas, teniendo en cuenta costos de producción de partes y componentes. A mayor abundancia, la firma principal contribuye con el diseño, la tecnología, las herramientas de procesamiento y en ocasiones asistencia financiera en forma de capital y/o préstamos. A cambio recibe un abastecimiento estable de partes y componentes garantizados por el subcontratista, con bienes de calidad de cero defectos, o muy cercana a ésta.

Por lo que resulta importante hacer notar que para que en México se den eficientes relaciones ensamblador-abastecedor se requiere cumplir con varias condiciones, como las que ya se han dado en el Japón y que son las siguientes:

- La estandarización, uniformidad y sincronización de la producción son fundamentales para el desarrollo del sistema de subcontratación.
- Compartir información es un elemento absolutamente necesario. Hay que cambiar la mentalidad de la información centralizada y la actitud de monopolizar la información.

Uno de los intereses de Nacional Financiera es desarrollar asociaciones en todos los estados del país, para que de esta forma los empresarios de toda la República tengan acceso no sólo al respaldo financiero que necesitan, sino que está enfocado en forma prioritaria a fortalecer la cultura empresarial, que es uno de los puntos débiles dentro del país.¹⁵

Sin embargo, se reconoce que a pesar de esta situación se han dado varios ejemplos de asociacionismo entre pequeños productores. Como es el caso de los pescadores de tiburón de Puerto Madero, Chiapas; que se unieron para recibir un crédito garantizando solidariamente sus pagos.

Noé Nañez Rodríguez, representante de Nafin en Chiapas dice:

"Hasta el momento, el objetivo central de la asociación que hemos logrado fomentar entre productores es ser sujetos de crédito y obtener financiamiento. Empiezan a unirse para resolver en forma conjunta un problema financiero que a la larga, estamos seguros, se traducirá en la unión para tomar otro tipo de decisiones como ocurre en el caso de los pescadores de tiburón, que se unieron para obtener un crédito y ahora estamos buscando nuevas alternativas de comercialización en común de sus productos y acercarlos al sector industrial en una forma mucho más organizada".¹⁶

Se puede comentar el caso del estado de Chiapas, en el que así como en muchos otros estados de la República existe una gran economía informal; y donde Nacional Financiera juega un papel importante al fomentar también esquemas de asociacionismo para integrar a más empresarios a la economía formal. Como en Tuxtla Gutiérrez donde se logró reunir a varios comerciantes ambulantes para la construcción de centros comerciales, pequeños locales en lugares donde eran necesarios.

¹⁵ -Olvidar "la ganancia alta a corto plazo" y poner " la calidad en primer lugar".
Agosto 1993 FORO . pág. 10

¹⁶ idem

Señala también el representante de Nafin en Chiapas que se trabaja en la ampliación de la red de intermediarios financieros para lograr que el crédito llegue realmente a los micro y pequeños productores.

"De hecho, antes de 1990 atendíamos cerca de 400 empresas. El número se incrementó a 2500 con la meta de llegar a 5000 a fines de 1993, de un universo de 38,000, lo cual revela que sí ha habido un crecimiento de la red de intermediarios, aunque se mantiene el problema de que no hay el suficiente número de ventanillas bancarias o centros de atención a la micro y pequeña empresa".¹⁷

En este sentido, uno de los programas prioritarios que tiene Nacional Financiera consiste en crear otros intermediarios financieros no bancarios, como los son las uniones de crédito que se analizarán en otro capítulo.

Pero para tener una visión más amplia de lo que ocurre en nuestro país y no de manera de concreta en Chiapas, se puede o podemos considerar la entrevista hecha a Alejandro de Pedro director regional de Nacional Financiera en el Sureste de la República; él cual tiene a su cargo la supervisión de las actividades que se realizan en la institución en cinco estados : Chiapas, Tabasco, Quintana Roo, Campeche y Yucatán.

Hay que hacer notar que en esta parte de la República existen rezagos importantes de diversa índole ya que hacen falta proyectos productivos que impulsen la industrialización, el comercio, el turismo y sobre todo el campo, como un todo para integrarse al proceso de modernización de las principales economías.

Agosto pág. 14. Lo anterior con el fin de tener un panorama general de la problemática que caracteriza a dicha zona y con la intención de resaltar el

¹⁷ idem

punto central de la entrevista con Alejandro de Pedro en la cual destaca lo siguiente: (La nueva generación empresarial sí desea asociarse).

"Uno de los problemas que se presentan en esta región es que hay muchas empresas netamente familiares que por lo general son las que muestran una menor disposición para asociarse en esquemas de comercialización o de financiamiento que les permita crecer".¹⁸

Sin embargo, reconoce que en algunas entidades se está registrando el hecho de que la nueva generación empresarial, los hijos de los directores de las empresas, tienen una mentalidad diferente porque han estudiado y comprenden las ventajas de asociarse.

"Ahora hay empresas que ya saben lo que son las Sociedades de Inversión de Capital (Sincas) y no tienen miedo, como sus padres, de asociarse con otros empresarios, o incluso con Nacional Financiera".¹⁹

Podemos darnos cuenta con forme a lo anterior que no sólo hace falta financiamiento dentro de las empresas mexicanas, sino que es necesario fomentar una cultura empresarial, además de reforzar el proceso de industrialización con el fin de encontrar menos barreras ideológicas, las cuales entorpecen la formación de asociaciones; asociaciones necesarias en estos momentos dada la apertura comercial que ha incrementado las necesidades de mejores servicios, comunicación, carreteras, almacenaje, despachos de consultoría aduanal, jurídica, de hotelería, etc.

En muchas ocasiones las micro y pequeñas empresas no aprovechan esquemas de apoyo, asesoría y financiamiento, que están a su disposición, y es que, por lo general, los empresarios se empeñan en tener la mayoría del capital y no comprenden la importancia de fomentar alianzas estratégicas, no para unirse con emprendedores extranjeros, sino con otros empresarios mexicanos.

¹⁸ idem

¹⁹ idem

financiamiento para...

Como podemos darnos cuenta no es un esfuerzo sencillo, porque se debe realizar una gran campaña de concientización y capacitación con los pequeños empresarios y productores, quienes, por no tener una cultura empresarial de asociacionismo, son renuentes a unirse y buscar beneficios comunes.

UNIONES DE CREDITO.

Para determinar la importancia de este apartado, es preciso tener una panorámica de los integrantes y del entorno de estos, con el fin de poder

visualizar la aplicación que tienen las uniones de crédito en el ámbito económico nacional.

Los integrantes que vamos a destacar en las uniones de crédito, son la micro, pequeña y mediana empresa; donde el crecimiento y productividad es muy difícil, si lo quieren realizar solas, ya que en aspectos como:

Contabilidad.- tienen ineficiencias que ocasionan que las organizaciones no puedan cumplir con obligaciones fiscales, por lo complicado que es el aspecto fiscal.

Administración.- Aquí las ineficiencias ocasionan el no poder competir en un medio tan competitivo como el que ofrece la apertura comercial.

Finanzas.- Las ineficiencias ocasionan que las empresas no tengan acceso a las fuentes de financiamiento.

Compras.- Provoca en la empresa, ineficiencias, el que no se puedan comprar los insumos a mejores precios, ni con la mejor calidad.

Ventas.- Las micro, pequeñas y medianas empresas no pueden vender ni en el volumen, ni en las condiciones adecuadas; no por barreras o restricciones en el mercado, sino por la ineficiencia inherente a las ventas.

Tecnología.- Las ineficiencias tecnológicas, provocan atraso en el proceso productivo y en la asimilación de la información exterior.

En México, ésta es una realidad en el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, además de que en las características principales de éstas, se encuentra cierta capacidad de liderazgo, la cual les permitió desarrollarse y por ende, no les permite agruparse alrededor de un patrón.

Dado éste marco y recomendando una alternativa de solución a tales problemas, mencionamos a continuación la forma de financiamiento y organización que les permite mantener una independencia, y al mismo tiempo formar grupos económicos de relativo tamaño como para suplir sus carencias, estamos hablando entonces de la **UNION DE CREDITO**; la cual puede ayudar al crecimiento de las empresas de México. Debido a que la mayoría son micro, pequeñas y medianas empresas.

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE UNA UNION DE CREDITO.

Son organismos constituidos como sociedades anónimas de capital variable, con concesión de la Comisión Nacional Bancaria, formadas por un número no menor a 20, ya sea persona moral o persona física, formando una personalidad jurídica independiente.

TIPOS DE UNIONES.

- Agropecuaria.- Se identifica cuando los socios se dedican a actividades agrícolas y/o ganaderas.

- Industrial.- Cuando los socios realizan actividades de industria o de conversión.

- Comercial.- Cuando la actividad principal de los socios es el mercantilismo.

- Mixta.- Cuando los socios participantes se dedican a 2 o más actividades, guardando una relación directa entre sí.

Las actividades principales que según la Ley de Organizaciones y actividades auxiliares del crédito, pueden realizar las UNIONES DE CREDITO:

- 1.- Facilitar crédito o prestar garantía o aval a sus socios.
- 2.- Recibir de sus socios préstamos a título oneroso en los término que señale la SHCP.

- 3.- Recibir de sus socios depósitos de dinero para uso de caja y tesorería.

- 4.- Adquirir acciones, obligaciones o cualquier otra clase de títulos para mantenerlos en cartera.

- 5.- Encargarse de la construcción y obras propiedad de sus socios para uso de ellos, lo que reduce costos y permite la estandarización de la producción.

- 6.- Promover la organización y administrar empresas de industrialización o de transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios.

- 7.- Vender los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios.

8.- Comprar, vender o alquilar, por cuenta y orden de sus socios; insumos y bienes de capital para el desarrollo de la empresa de estos. O en su caso adquirir estos bienes para venderlos a sus socios exclusivamente.

9.- Administrar por cuenta propia la transformación industrial o el beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios (logrando así el acceso a la tecnología).

Cualquier rama puede ser un **objetivo ideal** para pensar en adherirse o crear una Unión de Crédito; y todas las ramas de la economía están inmersas en este concepto.

Es por esto que las uniones de crédito se han convertido en muy activos participantes en la red de intermediarios financieros que colabora con nacional financiera para la atención a la micro, mediana y pequeña empresa.

Constituyen el ejemplo más claro de las ventajas de asociacionismo para alcanzar metas concretas determinadas; se insertan dentro de la estrategia del sistema para ampliar el número de intermediarios financieros.

En los últimos tres años a aumentado de 40 a 165 el número de uniones de crédito que operan con nacional financiera. también se ha elevado sustancialmente el número de empresas apoyadas por las uniones de crédito que en 1992 superó las 15 mil empresas, es decir 10 veces más que en años anteriores.

NAFIN ha realizada una intensa labor de promoción para incorporar a un mayor número de intermediarios, y en el caso concreto de las uniones de crédito, brinda asesorías para la formación de nuevas entidades, así como una amplia capacitación.

NACIONAL FINANCIERA impulsa alas uniones de crédito, con el fin de contribuir a mejorar su funcionamiento para que brinden así un mayor apoyo a los empresarios que las integran. Para ello NAFIN ha instrumentado una serie de medidas relacionadas con capacitación especializada; apoya créditos para

la adquisición de equipos y programas de computo; y nuevos esquemas financieros diseñados para lograr una reducción en sus costos y un incremento en sus utilidades.

Uno de los objetivos del plan de trabajo de Nafin en 1994, es seguir fortaleciendo las uniones de crédito en todo el país.

Para ejemplificar el estudio anterior, enunciaremos 2 casos que trataran de ser ilustrativos de dos fines:

El primer caso, es para sustentar la teoría de que cualquier rama es un objetivo ideal para una Unión de Crédito, ya sea para formarla o para unirse a ella; además trata de ejemplificar que actualmente es una herramienta real para lograr competitividad e independencia.

El segundo caso, nos ejemplifica los beneficios que puede tener una Unión de Crédito para un sector determinado, así como la gestión de una entidad de este tipo.

FRITEC/MABASA.

Es conveniente mencionar que para poder hacer mención de este caso, nos basamos en el estudio hecho por los alumnos de seminario de desarrollo organizacional II, impartido en **La Universidad Autónoma Metropolitana**, y del cual fuimos partícipes activos; este estudio comprendió :

- entrevistas;
- cuestionarios;
- Información externa (un exsupervisor de la misma compañía);

Con estos aspectos, pudimos recabar la información y criterios que a continuación se presentan:

Las empresas las clasificamos como pequeñas por el número de trabajadores y por su entorno económico, ubicadas en el Distrito Federal, en la zona industrial de IZTAPALAPA.

FRITEC.- Exportadora de materiales de tipo industrial, fundada en 1975.

MABASA.- Maquiladora de materiales de asbesto, como balatas y partes industriales. Fundada en 1983.

Empresas que siendo independientes, llegan a formar una asociación, gracias al compañerismo de ambos dueños; y ahora depende una de la otra en un 80%. Antes contaba con una administración conjunta; Pero posteriormente a

MABASA le asignaron un encargado (que presumiblemente creemos, que debido a problemas de compatibilidad en la cultura organizacional, surgió un sólo dueño; esto lo dedujimos, porque el encargado o administrador, nos lo dio a entender).

El gran apego a MABASA a hecho que el encargado haga de ella una isla, formando barreras en sus flujos de información, así como en la capacidad de cambio oportuno en las decisiones; ya que de no existir esas barrera, la maquinaria, los procesos y la materia prima fueran mejores y óptimas para lograr la productividad de ésta.

La misma dirección FRITEC, realizó a las compañías como independientes, por librarse de las cargas fiscales excesivas existentes en nuestro sistema; permitiendo por consecuencia la falta de integración en la corporación; esto habla de los problemas de crecimiento que causa el aspecto fiscal.

Después de haber realizado el estudio a ésta empresa, concluimos que lo que le hace falta para ser productiva (en mayor grado) es:

- La adopción de una estructura formal, la cual daría seguridad a las relaciones interpersonales, y lograría hacer eficiente el proceso productivo.
- Se deben aceptar recomendaciones de el exterior, hablando de los jefes, como de los operarios; es decir, deben cambiar la estructura empresarial, porque el proteccionismo, debilitará las oportunidades y fuerzas de la empresa; Porque aunque la pequeña empresa sea flexible al cambio, puede ocasionarle problemas un líder proteccionista.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

Es muy posible que si se asociará con otra empresa que tiene los procedimientos de trabajo que logran hacer eficientes a las maquinas o mejor aún; una asociación que ayude a cambiarla; su productividad incrementaría notablemente. Esto, por que si tratase de hacerlo sola, podría ocasionarle grandes gastos, que creemos no estaría dispuesta a cubrir.

Lo mismo ayudaría el que se asociará con organizaciones que tienen una estructura funcional (un modelo a seguir), que la arrastrarían a la modernización; y sucedería lo que indica la idea siguiente:

Júntate con los buenos y serás bueno.

Pero como su problema puede estar delimitado por una cultura organizacional incompatible, podría obtener todos los beneficios que requiere con independencia en una **UNION DE CREDITO**, ya sea mixta o de tipo industrial.

UNION DE CREDITO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

La unión de crédito de la industria del calzado se inicio en 1982 y hoy tiene 470 miembros, con una derrama crediticia de 22 millones de nuevos pesos en 1992, y además es una de las uniones de crédito que esta a la vanguardia en la implementación de novedosos esquemas que benefician a todos los agremiados, como las ventas y compras en común.

También es una unión que se ha destacado por su nivel de cartera vencida, y por su preocupación especial en la capacitación continua de los empresarios y sus trabajadores.

Uno de los objetivos principales de la unión es lograr que los empresarios socios puedan tener acceso a los recursos de la banca de desarrollo, por que a los bancos comerciales, les resulta incosteable atender individualmente las demandas de crédito de bajos montos, inferiores a 100 mil nuevos pesos.

Para que un empresario pueda ser admitido como socio necesita presentar una solicitud y que ésta sea aceptada por el consejo de administración.

Entre los requisitos o documentación que exigen esta:

- su alta como contribuyente ante la SHCP;
- que pertenezca a la cámara de la Industria del calzado;
- que tenga solvencia moral presentando cartas de referencias comerciales y recomendaciones;
- se exige también que los socios sean lo que se ha dado en llamar " gente del gremio", que sea un autentico zapatero conocido en el medio.

Ya que existen algunos empresarios que entran en el negocio porque creen que es muy fácil ganar dinero, y lo dejan después de muy poco tiempo.

Para otorgar crédito, exigen :

- que tengan una trayectoria en el mercado, porque de lo contrario podrían fracasar en los proyectos.

No se establecen cantidades mínimas en la compra de acciones. Y como toda unión de crédito, los empresarios tienen la ventaja de que por cada peso que inviertan podrán recibir en créditos hasta 30 veces más.

En esta unión trabajan a través de las delegaciones estatales de la cámara de la industria del calzado. en cada delegación hay un comité ante el cual se tramita el registro como socio y se presenta la solicitud de crédito.

Hay delegaciones sumamente activas, como la de San Mateo Atenco, donde existen muchos zapateros afiliados. los comités de las delegaciones filtran a la unión no sólo las solicitudes, sino la información sobre los aspirantes, por que es la unión la que realmente conoce a los empresarios en cada zona y los que pueden, por lo tanto, proporcionar las mejores referencias.

El monto del crédito dependerá , desde luego, de lo que determinen los propios empresarios y evalué el consejo, analizando los estados financieros de las empresas para determinar si el monto que solicitaron los aspirantes es el suficiente.

Se determina no sólo el monto del financiamiento sino sus plazos de pago.

Se puede decir que esta Unión de Crédito, no tienen problemas importantes de cartera vencida, ya que cuentan con el apoyo de la cámara:

" en una ocasión tuvimos un caso de un socio, precisamente de San Mateo Atenco, que comenzó a atrasarse en sus pagos y la cartera vencida creció; lo que hicimos, para presionar, fue cancelar los créditos para todos los socios de San Mateo Atenco, quienes fueron los primeros interesados en presionar al socio moroso para que cumpliera con sus pagos a tiempo...."

Con las reglas de la unión, si uno no paga, suspenden los servicios a todos, y de inmediato hay respuesta porque todos los socios de la zona son perjudicados.

La Uniones de Crédito ofrecen otros servicios como:

Otorgamiento de crédito a los socios, como productos y mercancías para abaratar los costos de producción. Ya que se están apoyando esquemas de compras de insumos en común, porque como unión tienen un mayor poder de negociación y de conseguir mejores precios.

Se han realizado ya compras en común, con algunos productos como pieles, de las que se han conseguido ahorros de 20 % en promedio. La unión actúa como aval ante los proveedores y se encarga también de la cobranza.

Para los proveedores el esquema resulta también favorable porque negocian con una sola institución en lugar de varias y les beneficia también en cuanto a la calendarización de sus pagos.

Se iniciaran las ventas en común en la feria de SAPICA, en León Guanajuato, que se realiza a fines de mayo; en la cual participaran alrededor de tres microempresas por cada stand o mostrador en la feria, para abaratar así los costos de exhibición y lograr que el mayor número posible de socios interesados puedan exhibir sus productos.

"en el medio zapatero existen demasiados intermediarios y nuestro objetivo es lograr una mejor comercialización del producto en forma directa,

porque generalmente las microempresas del sector enfrentan los mayores problemas viéndose restringidas a mercados muy pequeños y muy cerrados."

Se ha formado también la primera empresa concreta de ventas en común, en la que participan ocho microempresas.

Cada una realizará un proceso diferente de la fabricación del calzado:

- Unos harán el tacón;
- Otros la suela;
- Otros el acabado;
- Etc.

Será una sola marca; y además de abaratar sustancialmente los costos, elevará la calidad, porque los empresarios se especializarán en un solo proceso de fabricación del calzado.

Todavía faltan por realizar varios ajustes en materia de organización, pero cuentan ya con otros dos proyectos para formar empresas de este mismo tipo y, desde luego, exclusivamente de calzado.

Ya que la idea es competir a nivel nacional con las importaciones de países como China, y al mismo tiempo tener acceso a otros mercados del exterior.

Otro proyecto que se tiene, pero que no es a corto plazo, es la construcción de un parque industrial en San Mateo Atenco; de donde se han iniciado ya las operaciones con los propios zapateros para lograr primero la organización y después el análisis de la forma del financiamiento.

Un punto muy importante en esta unión de crédito es el que se refiere al impulso que se da a los agremiados para que estos se capaciten, esto gracias al apoyo del programa de desarrollo Empresarial, que se ha puesto en marcha en Nacional Financiera.

" Nuestro objetivo es capacitar a los empresarios antes de que tengan acceso a nuevos créditos para que estén más aptos en el manejo y gestión de su negocio, optimizar los recursos , para ser más autosuficientes. "

Porque es importante que los empresarios conozcan más del manejo de los negocios, que sepan como llevar un control efectivo de sus egresos e ingresos, estimar su punto de equilibrio, etc.

Porque en nuestro país y en todos los gremios, hace falta una mayor visión empresarial; razón de más para hacer que un requisito para el otorgamiento de los créditos sea la capacitación, tanto de los dueños de la empresa como de sus empleados.

Así como se ha descrito la unión de crédito del Calzado, podemos hacer mención ha muchas más que se ubican en distinta partes del territorio nacional y que al igual que este ejemplo, todas las empresas que componen la Unión, salen beneficiadas, basándose en sus características y a la fuerza que ésta genera y que les permite enfrentar favorablemente los cambios que ha tenido el país en materia económica en los últimos años.

CONCLUSIONES.

Es muy importante el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa, en el contexto de una apertura comercial; porque, como se puede ver en el contenido, son las más afectadas, ya que no tienen los recursos necesarios para el cambio drástico; independientemente de que tengan aspectos favorables como: el tamaño, la organización y, el esfuerzo y entrega en cada una de las actividades que realicen.

La competencia en realidad es agresiva y no porque así lo quieran las empresas extranjeras, sino porque el sistema les hizo daño: "proteccionismo".

Se están presentando a una realidad muy dura, pero que tienen que librar porque para México representan un importante aspecto económico en el desarrollo y modernización del país, además de representar el 90% de la totalidad de las empresas en México; es decir, es un motor para la economía nacional.

Tal es su importancia que instituciones como Nacional Financiera, tiene programas específicos para el apoyo y crecimiento de estas empresas; haciéndoles menos pesada la carga financiera y modernizando la gestión empresarial así como la visión localista, logrando con esto la inquietud por la exportación.

Por tanto lo que realmente se necesita es un cambio en el aspecto cultural de todos los gerentes pequeños, que aunque son creativos e innovadores, son conservadores y no quieren la participación de " otros " en su empresa.

Pareciera ser que es el único problema, pero realmente no podemos exterminarlo, no con una misma gente, puesto que la cultura nacional en estos momentos es la misma, en esencia, para todos; lo único que podemos hacer es realizar el cambio de cultura proteccionista a una cultura organizacional mediante la educación continua y mediante la visión nacionalista que estriba en

conceder a la micro, pequeña y mediana empresa un concepto de generadora de progreso y no generadora de utilidades.

La gente que puede determinar el cambio no se va a encontrar en la misma empresa, sino que se tiene que dar una vinculación de conocimientos con otras, que nos van a ayudar a ser vanguardistas.

Esto se logra con las asociaciones (Fusiones, Adquisiciones, Acuerdo Contractual o Uniones de Crédito.) ya sea con corporaciones o individuales. Puesto que la mejora esta en la investigación continua y posterior aplicación.

La gestión eficiente de una asociación, realmente ayuda a la micro, pequeña y mediana empresa a mantenerse y a crecer, así como la ayuda a ser competitiva.

Esta gestión consiste:

- Planeación.- una buena planeación es la que define correctamente los lineamientos de la asociación, ya que hay aspectos como la cultura, que si realmente estamos dispuestos a cambiar, podremos seguir con nuestra aplicación.

Un aspecto igualmente importante es buscar la ventaja competitiva, que si no lo es podríamos tener problemas.

Por lo tanto hay que revisar muy bien antes de realizar una asociación.

- Organización.- Hay que tomar en cuenta que no vamos a ser los únicos a los que beneficiara la asociación, por tanto debemos considerar aspectos como la formación de un consejo de administración o de la forma que se elija para llevar a la organización a realizar sus objetivos.

- Dirección.- Es muy importante no desviar a la organización de sus límites o capacidades, ya que ocasionaría el fracaso de la asociación, al haberla planeado para una actividad muy diferente, se debe tener confianza ante todo en la asociación y para lograrlo es preciso que tengamos varias alternativas para realizar una asociación y no estar limitadas a una sola (esto redonda en la planeación).

- Control.- El efecto de sinergismo es muy importante en esta fase, ya que hay que medir si los objetivos perseguidos por la asociación fueron satisfactorios o si hay que realizar menos asociaciones o diversificar nuestras asociaciones estratégicas.

Por otra parte, diremos que las uniones de crédito no son invenciones de este año han existido aproximadamente desde hace una década, pero ahora se manifiestan por el crecimiento de las Micro, pequeñas y medianas empresas quienes buscan obtener beneficios dentro de una apertura comercial.

Las uniones de crédito les da ventaja competitiva con independencia, lo que por el momento necesitan las empresas tendientes a una participación en el mercado nacional e internacional.

Todas las empresas tienen manera de seguir adelante implementando para ellas los beneficios de las uniones de crédito, cumpliendo para estos los requisitos, pero y si no se cumplen los requisitos la decisión estaría constituida por la alternativa de fusionarse o de un acuerdo contractual, ya que ninguna empresa hay que no tenga atractivo algún aspecto y explotándolo le ayude a obtener ventaja en cualquier asociación.

Por lo tanto el trabajo de cualquier administrador de estas empresas es ser capaz de identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fuerzas con que

cuenta su entorno y su empresa, para poder combinarlos y así sacar provecho de su empresa y de cualquier otra organización afín o no, vía ASOCIACION ESTRATEGICA.

BIBLIOGRAFIA

Badaraco, Joseph.L.Jr. ALIANZAS ESTRATEGICAS (El caso de la GM e IBM), Mc. Graw Hill, Madrid, 1992.

González Hernández, Antonio y José M. Melendez. HOLDING (Compañías tenedoras, subsidiarias y asociadas; Aspectos financieros), Limusa, México, 1982.

Moreno Fernández, Joaquín. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, 3a ed, UNAM, México, 1984.

Ries, Al y Jack Trout. LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA, trad. del inglés Ma.Teresa Saldivar, Mc Graw Hill, México, 1988.

Villegas H. Eduardo y Rosa Ma. Ortega. EL NUEVO SISTEMA FINANCIERO MEXICANO, Pac, México, 1991.

Weston J. F. y E.F. Brigham. FINANZAS EN ADMINISTRACION, 7a ed, Interamericana, México, 1986, 2 Vol.

REVISTAS

EJECUTIVOS DE FINANZAS. " Alianzas estratégicas para la competitividad global", IMEF, No. 8, Agosto 1993.

EJECUTIVOS DE FINANZAS. "Financiamiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa", IMEF, No. 2, Febrero 1993.

bibliografía

EJECUTIVOS DE FINANZAS. " apertura comercial y competencia global",
IMEF, No. 1, Enero 1994.

FORO para el Desarrollo de la Empresa . Enero '93 a Enero '94, Editada por
Nafin, publicación mensual.