

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

CSH

125037

SEMINARIO DE INVESTIGACION

// "IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA Y
TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL EN
LA SOBREVIVENCIA DE LAS MICRO,
PEQUENA Y MEDIANA EMPRESAS" //

CARINA ORZALIA SOLANO ESCAMILLA
MONICA MERCEDES DE LA ROSA RAMIREZ
ADRIANA PATRICIA TORRES ESTRADA

ASESOR: ANTONIO BARRA ALVAREZ

U. A. M. IZTAPALAPA

TRIMESTRE 91-0:

900220093

INDICE

125937

págs.

I N T R O D U C C I O N

I.- MARCO TEORICO

- 1.- Importancia de la micro, pequeña y mediana empresas. 1
- 2.- Estrategia, Estructura y tecnología. 4
 - 2.1.-Estrategia
 - 2.1.-Estructura Organizacional.
 - 2.2.-Tecnología Organizacional.
 - 2.3.-Categorías de Tecnología
- 3.- Estrategias de control del trabajo. 9
 - 3.1.-Autoritaria (Taylorismo).
 - 3.2.-Satisfaciente.
 - 3.3.-Participativa. U. N. M. ESTADALAPA
- 4.- Definiciones de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas. 14
 - 4.1.-Criterios cuantitativos.
 - 4.2.-Criterios cualitativos.
- 5.- Problemática de la micro, pequeña y mediana empresas. 22

II.- PERSPECTIVAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION EXISTENTES.

- 1.- Puntos de vista sobre la problemática de la micro, pequeña y mediana empresas. 27
 - 1.1.-Empresarial.
 - 1.2.-Gubernamental.

2.- Programa para la modernización y desarrollo.	33
3.- Programas de apoyo financiero.	46
3.1.-Programa de apoyo a la Micro y Pequeña Industria	
3.2.-Programa de Modernización	
3.3.-Programa de Desarrollo Tecnológico	
4.- Tratado de libre comercio.	53
4.1.-Acceso a Mercados	
4.2.-Reglas de Origen	
4.3.-Reglas de Comercio	
4.4.-Servicios	
4.5.-Inversión	
4.6.-Propiedad Intelectual	
4.7.-Soluciones de Controversias	
III.-INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA.	
1.- Problemática	72
1.1.-Microindustria.	
1.2.-Pequeña industria.	
1.3.-Mediana industria.	
2.- Perspectiva global del giro alimenticio en las micro, pequeña y mediana industrias.	78

IV.- ESTUDIO DE CASO.

Aspectos relevantes de las empresas analizadas	81
C O N C L U S I O N E S	89
ANEXO 1	i
ANEXO 2	xvi

MARCO TEORICO

I.- MARCO TEORICO

1.-IMPORTANCIA DE LA MICRO PEQUENA Y MEDIANA EMPRESAS

El sector de la micro, pequeña y mediana empresas es de suma importancia para la economía mexicana, por ejemplo, en el sector industrial representa el 98% de los establecimientos del sector manufacturero y emplean a más del 50% del personal ocupado en el mismo.

Sus ingresos sólo representan la tercera parte del total industrial, pero representan una gran fuerza generadora de empleo.

Según los datos del centro de cómputo de CANACINTRA y el censo industrial del INEGI, existen 127,539 establecimientos fabriles. De ellos el 64% está afiliado a CANACINTRA. De estas industrias que están asociadas se dan los siguientes porcentajes:

- * 78.8% son microindustrias
- * 15.8% son pequeñas
- * 3.3% son medianas; y
- * 2.1% grandes.

La importancia de la micro y pequeña empresas, surge además en el hecho de que constituye un soporte importante de la gran corporación, ya que es su principal fuente de insumos y servicios que le son indispensables para su operación.

Así también la micro, pequeña y mediana empresas han demostrado una gran capacidad innovadora que puede derivarse en datos como este: De las innovaciones introducidas a E.U después de 1945 sólo el 19%, aproximadamente, han provenido de las empresas multinacionales; igualmente en Europa y Japón, durante

el mismo periodo, sólo el 22% aproximadamente corresponden a empresas de este tipo.

Estas empresas se ubican dentro de los siguientes sectores económicos:

- 1.- Empresas dedicadas a la industria, fabricación o manufactura.
- 2.- Empresas dedicadas a la venta al menudeo.
- 3.- Empresas distribuidoras.

Aunado a lo anterior, señalaremos que el proceso globalizador ocasiona la reciente importancia que da el gobierno a la micro, pequeña y mediana empresas.

El proceso globalizador involucra la participación activa de las empresas a nivel mundial. En México la entrada al GATT fundamentó esta postura de libertad comercial y más aún recientemente con la negociaciones del Tratado de Libre Comercio. Se pretende romper con la postura de proteccionismo que el gobierno siempre había otorgado, pero ¿Qué efectos positivos y negativos producirá este cambio sobre la micro, pequeña y mediana empresas? Esta pregunta tendrá respuesta hasta que se alcance la meta del Gobierno Federal; sin embargo mencionaremos que recientemente éstas están cobrando interés para su estudio, fundamentado en que el desarrollo y evolución de la economía mundial ha ocasionado que México tenga que superar sus rezagos económicos, derivados del deficiente nivel productivo.

Por otro lado tenemos que el Gobierno pretende superar estas deficiencias implantando reformas económicas, políticas y fiscales, que conllevan a la creación de un Programa de

Modernización de la Micro, Pequeña y Mediana empresas; así como otorgar un apoyo financiero que propicie la actualización tecnológica de estas empresas. Observamos que en la actualidad el gobierno se interesa por alcanzar estas mejoras productivas, a partir de su postura por lograr competitividad en el terreno nacional. Sin embargo, este interés que contempla diversos alcances nacionales e internacionales ¿está respaldado por el empresario mexicano? ¿Las medidas de mejoras productivas se fundamentan en las necesidades específicas de la micro, pequeña y mediana empresas de nuestro país? ¿Se logrará alcanzar el nivel de competencia internacional?

Para aproximarnos a una respuesta de estas preguntas, pensamos que es necesario abordar el estudio de la especificidad organizacional de la micro, pequeña y mediana empresas, particularmente en su estructura y tecnología.

Partiendo del hecho que la estructura y la tecnología son de vital importancia para la subsistencia de las empresas, cuestionaremos si los programas de modernización, como estrategia estatal, están basados en el conocimiento específico de estos dos elementos. El Estado concibe que la modernización será lograda a través de créditos financieros destinados a incrementar la productividad, cabría preguntarse si lo que requieren éstas empresas es este tipo de modernización o una que plantee la reformulación de su especificidad.

Ahora bien, rescatando que estas empresas están resistiendo las primeras etapas del proceso de cambio planteado, resulta interesante conocer qué elementos han permitido su sobrevivencia,

y que ha ocasionado su lento proceso de desarrollo; junto con esto destacaremos los principales problemas que enfrentan, subrayando principalmente los elementos en que inciden mayores deficiencias: organizacionales y tecnológicos.

2.- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y TECNOLOGIA.

Antes de abordar de manera específica lo relativo a estructura y tecnología, es necesario tratar el tema de estrategia, porque ésta constituye el lineamiento a seguir y determina las modalidades internas de la estructura y la tecnología para responder adecuadamente a los requerimientos del medio externo.

2.1.- ESTRATEGIA.

El concepto de estrategia puede ser definido, según Child (1972), "... como la determinación de metas básicas y objetivos de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y la localización de recursos para lograr dichas metas... es la capacidad de asignar recursos en el presente para prever efectos en el futuro." Barba (1990:58)

"En otros términos, esta definición considera que la estrategia se identifica como un proceso racional que determina las metas de la organización, así como la adecuación de los medios para lograr dichas metas."

Barba (1990:58)

La prioridad de la estrategia se encuentra en el control del proceso del trabajo, y otro aspecto importante, es disminuir el

riesgo ante la competencia. Esto justifica la incorporación de nueva tecnología.

Así entonces, la intención del empresario al incorporar tecnología moderna es principalmente enfocado a:

- a) Reducción de costos de operación y perfeccionamiento de la eficiencia.
- b) Aumento de la flexibilidad.
- c) Elevar la calidad y consistencia del producto.
- d) Mejorar el control sobre las operaciones.

A continuación enlistaremos la clasificación hasta ahora conocida de los tipos de estrategia:

* En términos del comportamiento de las corporaciones frente a las posibilidades tecnológicas y del mercado, Freeman (1975), señala que pueden ser: ofensivas, innovadoras defensivas, imitativas, dependientes, tradicionales y oportunistas.

* De acuerdo al cambio organizacional, las estrategias pueden ser: evolución participativa, transformación carismática, evolución forzada y transformación dictatorial (Dunphy y Stace 1988).

* Wheelen y Hunger (1989) dicen que a partir de los niveles donde se ubican, las estrategias pueden ser: corporativas, de negocios y funcionales.

* Barba (1987) las clasifica de acuerdo a una perspectiva de negociación y conflicto entre organizaciones; así las estrategias, según los fines que persiguen, pueden ser: corporativas, organizacionales, estrategias que incluyen la

manipulación de los lazos que unen al conjunto organizacional y estrategias impositivas.

Mencionaremos que el estudio de los elementos estructura y tecnología ha sido exclusivo de la gran empresa; por lo que se desconoce el manejo específico de éstos, en la micro, pequeña y mediana empresas. Estas ahora cobran importancia por el fuerte cambio que se está dando en el contexto económico. Anteriormente los cambios producidos no habían afectado a estas empresas, por que su tecnología y estructura les permitían adaptarse. Las interrogantes serían, ¿Podrán responder a los cambios radicales que empiezan a vivirse? y ¿Hasta que punto se conoce la especificidad de la estructura y tecnología de las micro, pequeña y mediana empresas?

Esta última pregunta nos permite proceder a la definición de la estructura organizacional y tecnología, como elementos que marcan la especificidad de ellas.

2.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Reconociendo que la estructura es un elemento sustancial que caracteriza a las empresas, retomaremos el punto de vista de Harvey (1968:247), que aun cuando se basa en el análisis de la gran empresa, consideramos que las variables que maneja serán útiles en nuestro estudio, ya que éstas se aproximan a las peculiaridades de las empresas micro, pequeña y mediana. Este autor define a la estructura organizacional, como aquellas propiedades esencialmente internas de una organización, tales como sus niveles de autoridad. Propone cuatro aspectos importantes que la componen:

- 1.- Subunidades de especialización (por ejemplo, investigación, contabilidad, etc)
- 2.- Niveles de autoridad, definidas como las zonas de responsabilidad, delimitadas y articuladas a una jerarquía.
- 3.- El número de administradores y supervisores del total del personal; y por último
- 4.- Mecanismos o reglas que dirigen la actividad organizacional (programación). Barba(1990:55)

Una vez definida la estructura organizacional ahora haremos referencia a la tecnología , pues estas dos serán retomadas en el análisis de las micro, pequeña y mediana empresas.

2.3.-TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL.

La tecnología organizacional es definida como "los mecanismos o procesos a través de los cuales una organización produce ese producto o servicio". Harvey (1968:247) Barba (1990:54)

Hickson, Pugh y Pheysey (1969:380) distinguen tres tipos de conceptos:

- a) Operaciones tecnológicas, definidas como el equipamiento y secuencia de las actividades del proceso ya sea de producción, distribución o ambas;
- b) Materiales tecnológicos que son las características de los materiales utilizados, y
- c) El conocimiento tecnológico, que se puede considerar como las características del conocimiento utilizado en el proceso. Barba (1990:54)

Ahora bien, la conexión entre estrategia y tecnología es estrecha: Así por ejemplo, una empresa que desea aplicar una estrategia de diversificación y ampliación de mercados, tiene que adoptar estructuras tecnológicas multidimensionales, mientras que una empresa con estrategia de enfoque, tendrá que utilizar tecnología tendiente a la especialización. Son conceptos que van de la mano, uno depende del otro.

2.4.-CATEGORIAS DE TECNOLOGIA.

De lo anterior podemos desprender el siguiente cuestionamiento: ¿Hasta qué punto se relaciona la tecnología con la estructura organizacional?

Para dar respuesta a este cuestionamiento Joan Woodward (1958), en una investigación realizada en Inglaterra a cien empresas encontró tres categorías de tecnología que explicaban las diferentes estructuras organizacionales:

- 1.- La tecnología de producción unitaria o en pequeños lotes.
- 2.- La tecnología de producción en grandes series.
- 3.- La tecnología de producción continua.

La aplicación de estas categorías, le permitió descubrir que a sistemas técnicos de producción similares, correspondían estructuras organizacionales semejantes. Así mismo, se podía afirmar que existen un tipo adecuado de tecnología para cada organización. Barba(1990:52-53)

En el apartado de estrategia, estructura y tecnología, cuestionaremos si ¿La micro, pequeña y mediana empresas utilizan la estrategia (implica la planeación a largo plazo) o es sólo

pensamiento estratégico (consiste en dar solución a situaciones que se presentan en el momento)?

En relación a la estructura preguntaremos si ¿Las características de este elemento, que hasta ahora le han permitido subsistir, podrán ser las mismas para sobrevivir a los cambios actuales del contexto? y también es importante conocer ¿Cuáles son estas características específicas?

Respecto a la tecnología plantearemos las siguientes interrogantes, ¿La tecnología que han utilizado, para cubrir sus necesidades productivas, tendrá que ser modificada para enfrentar los cambios? ¿Cuál es el origen de la tecnología que les ha permitido subsistir ante los diferentes cambios del ambiente? y ¿Qué categorías de tecnología se emplean (unitaria, en serie o de producción continua)?

Considerando los niveles de alcance de la tecnología, (operaciones, materiales y conocimiento) analizaremos también en cuáles de ellos se adopta o se actualiza, y cuáles son los fundamentos para lograr su adopción y/o actualización.

También es necesario estudiar hasta qué punto existe una relación acorde del nivel de tecnología utilizada con el tamaño de las empresas; es decir, si la tecnología cubre las necesidades específicas de la organización.

3.-ESTRATEGIA DE CONTROL DE TRABAJO

Ahora bien, de la amplitud de estrategias que se enfocan a un fin específico, retomaremos las respectivas al control del trabajo; porque éstas son consecuencia del nivel tecnológico y

tipo de estructura de la empresa, o nos permiten identificar la estructura adoptada y la tecnología aplicada.

El trabajo es uno de los aspectos fundamentales que inciden en el éxito de la empresa, independientemente del tamaño, complejidad, grado de sofisticación tecnológica y de la composición de su capital. Es por eso que la problemática organizacional a nivel empresa-trabajo, o visto de otra manera, empresario-trabajador, ha sido un tema central de estudio por diversos autores como: Eduardo Ibarra Colado, Luis Montaña Hirose, Antonio Barba Alvarez y otros; quienes a su vez han propuesto también estrategias para que el empresario supere estas contingencias, y camine hacia la eficiencia productiva a través del control del trabajo. A continuación se presentan estas estrategias y su evolución.

3.1.-ESTRATEGIA AUTORITARIA (TAYLORISMO).

Taylor busca la intensificación del trabajo industrial mediante el control de tiempo y espacio. Para él, la remuneración debe fundamentarse en el rendimiento individual, es decir tratar a cada obrero por separado. Determina al sistema de pago como incentivo fundamental y elemento estratégico para asegurar el control del trabajo obrero. Trata de convencer al empleado que para que éste prospere debe darse la prosperidad del patron, es decir van hermanadas, y por eso el trabajador debe poner todo su esfuerzo en el beneficio empresarial.

3.2.-ESTRATEGIA SATISFACIENTE.

Dado el descontento de los trabajadores por la aplicación del Taylorismo, surge la necesidad de establecer una nueva

relación empresa-trabajador, que acabe con la alta rotación de la mano de obra y de estabilidad al empleo. Esto a través del control de los grupos informales.

Mayo y sus colegas enfrentaron la resistencia obrera a la excesiva carga de trabajo que se había impuesto en el Taylorismo, tratando de manipular el código social que rige el comportamiento de los individuos, para encauzarlo a responder a las exigencias organizacionales.

Considera al trabajador como un "ser humano" y trata de hacer ver a la empresa como una "agrupación social para la felicidad". Pretende convertir a la empresa en el nuevo espacio de integración con la sociedad ante la ruptura del núcleo familiar, como unidad social básica. En tal sentido, la empresa debe satisfacer las necesidades materiales y afectivas de sus miembros para resolver conflictos internos sin recurrir al exterior.

3.3.-ESTRATEGIA PARTICIPATIVA.

La estrategia participativa surgió en un contexto en el que se hace necesaria la transformación, ante el imperativo de la productividad y la calidad que exige la integración industrial a nivel internacional.

"La integración económica subordinada -bajo un nuevo esquema de división internacional del trabajo y nuevas reglas para el comercio internacional- y la existencia de condiciones tecnológicas que posibilitan superar las limitaciones estructurales..."Barba (1991:59)

Las limitaciones estructurales a las que se refiere son las relativas a las estrategias autoritaria y satisfaciente.

La estrategia participativa, pretende la conformación de un selecto grupo de trabajadores altamente calificados en determinadas áreas; pero descontentos por la parcialización del trabajo que anteriormente no hacía necesaria la calificación.

Además, el consumidor exige ahora una diferenciación de los productos, están cansados de consumir lo que otros consumen; este es un elemento que da lugar a la estrategia participativa, con el fin de satisfacer el gusto individual de cada cliente.

Para responder a las exigencias del medio ambiente, es necesario recuperar la flexibilidad productiva que no proporciona la producción en serie. Por tanto, es indispensable incorporar tecnología flexible, que comprende la integración de sistemas productivos polivalentes. Esto requiere de un nuevo tipo de obrero, altamente calificado, incorporado ahora en un esquema participativo. Participación sujeta a lograr la innovación tecnológica, aumentar la calidad y a evitar los desperdicios; es decir, obreros organizados en círculos de calidad para participar en el beneficio económico del sistema.

La importancia y complejidad de la estrategia participativa es materia de estudio de la Teoría Organizacional, que ha surgido como la disciplina del siglo XX, para la consolidación de la empresa como la forma organizativa básica de la actividad económica. Es una herramienta para sobrevivir ante el dinamismo de los cambios económico-sociales, así como la incertidumbre que de éstos se deriva.

El empresario, en la búsqueda de su sobrevivencia, tiene que luchar contra la incertidumbre interna: comportamiento caprichoso de sus obreros, y además con la incertidumbre del ambiente externo: comportamiento de sus competidores, consumidores y del Estado.

La planeación estratégica pierde cierto valor ante la necesidad de desenvolverse de manera táctica, de substituir lo real por lo simbólico, lo cierto por lo incierto. Así, la organización enfrenta un problema complejo derivado de la incertidumbre.

De las estrategias planteadas, pensamos que independientemente de que exista un alto grado de control sobre el trabajo, para que aumente la producción de la empresa, existirá el riesgo de perder mercado por la competencia que en él se presenta, así como incapacidad para afrontar las disposiciones gubernamentales que afectan directamente a la micro, pequeña y mediana empresas.

Dada la situación de estas empresas, podemos suponer que la mayoría tienden a adoptar la estrategia autoritaria de Taylor para controlar el trabajo; sobre la forma de llevar a cabo este control del trabajo, rescataremos si, ¿Verdaderamente es una estrategia autoritaria, con sus respectivos requisitos de rendimiento de acuerdo al sistema de pago? ¿O han creado estas empresas su propio sistema de control laboral?

Por otro lado, parece ser que la estrategia participativa es la que responde a las necesidades actuales de dinamismo y cambio de la micro, pequeña y mediana industrias, para lograr su

sobrevivencia. Sin embargo, existe la interrogante de la actitud que tomará el obrero mexicano ante la adopción de esta estrategia. ¿De qué forma el Estado ha propiciado este tipo de participación, mediante el programa de modernización? ¿Los empresarios permitirán la participación directa del trabajador? ¿Y en qué forma la implantarán?

4.-DEFINICIONES DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS

Para lograr un planteamiento más comprensible de los cuestionamientos realizados, será necesario concretar la conceptualización de micro, pequeña y mediana empresas.

Hasta el momento se han proporcionado definiciones de estructura y tecnología, mismas que interrelacionadas permitirán proporcionar definiciones más veraces de las empresas en estudio.

La magnitud de la capacidad instalada (no de máquinas, cantidad de materiales utilizados, lugar de operaciones, grado de automatización o desarrollo tecnológico) tienen relación con la estructura (unidades de especialización, niveles de autoridad, número de administradores y supervisores, etc) porque permite ubicar a la empresa en los rangos de micro, pequeña y mediana, ya que un cambio en la capacidad instalada, modificará consecuentemente a la estructura organizacional. Estos dos elementos son fundamentales para hacer la distinción respectiva del tamaño de las empresas.

Convencionalmente, se han utilizado sólo criterios cuantitativos para definir la magnitud de las empresas; sin embargo, por el interés de algunos autores, entre ellos Barba (1991), ahora se consideran también criterios, cualitativos.

Conjugando los dos tipos de criterios obtendremos una visión más exacta del tamaño de cada empresa.

Concretamente, los criterios cuantitativos son aquellos susceptibles de ser medidos en cantidades específicas como volumen de ventas y número de personal, etc.

La aplicación de estos criterios nos lleva a tener una apreciación de los elementos físicos manejados dentro de la organización; sin embargo, presentan limitantes en el sentido de que sólo permiten tener una visión parcial, porque una empresa tiene elementos cuantificables y no cuantificables, ambos importantes, que le dan características específicas.

Abordando los criterios cualitativos, estos han sido definidos como aquellos que no son fácilmente medibles porque comprenden aspectos como competitividad, estilo de dirección, estructura administrativa, satisfacción laboral estrategia de control de trabajo, etc.

Estos criterios comprenden características abstractas importantes que convergen en una empresa, aportando información basada en apreciaciones subjetivas. Pero no son suficientes para formular una definición integral de las empresas.

De lo anterior, se concluye que ambos criterios se complementan para definir la categoría de la empresa.

A continuación presentamos las definiciones otorgadas bajo estos criterios.

4.1.-CRITERIOS CUANTITATIVOS

Partiendo del concepto de Tamaño Organizacional, se consideran los siguientes aspectos que se interrelacionan como criterios cuantitativos.

- * Capacidad física.
- * Número de personal empleado, dando los siguientes parámetros:
 - Grande, más de 2,000 empleados.
 - Mediana, de 251 a 2,000 empleados.
 - Pequeña, de 51 a 250 empleados.
 - Micro, menos de 50 empleados.
- * La cuantificación de insumos y productos de la organización.
- * Cantidad de recursos disponibles.

La SECOFI, empleando estos criterios, establece dos variables como básicas: personal ocupado y ventas netas; proporcionando la siguiente clasificación.

Microindustria, empresas que cuentan con un máximo de 15 personas y el valor de sus ventas netas, no rebasa el monto que determina la SECOFI.

Industria Pequeña, empresas que ocupan directamente entre 16 y 100 personas y el valor de ventas netas no rebasa el monto que determine la SECOFI.

Industria Mediana empresas que tienen entre 101 y 250 personas laborando y el valor de su ventas no rebasa el monto que determina la SECOFI.

4.2 CRITERIOS CUALITATIVOS.

Barba (1991:31) define específicamente a la pequeña empresa bajo los siguientes criterios:

- 1.- Administración independiente, dirigida y operada por el propio dueño.
- 2.- Capital de la empresa proporcionado por el dueño.
- 3.- Área de operación pequeña y generalmente local.
- 4.- La empresa es relativamente pequeña comparada con otra del mismo giro.

Habrà que señalar que el sector gubernamental, representado por SECOFI, se refiere exclusivamente a criterios cuantitativos concernientes a la micro, pequeña y mediana empresas; restando importancia a los criterios cualitativos que nos permiten identificar con mayor precisión a la pequeña empresa, diferenciándola de la mediana y la grande.

Para el presente estudio definiremos a la micro, pequeña y mediana empresas bajo el siguiente punto de vista.

CRITERIOS CUANTITATIVOS:

MICRO EMPRESA: De 1 a 50 empleados.

PEQUENA EMPRESA: De 51 a 200 empleados.

MEDIANA EMPRESA: De 201 a 1500 empleados.

Por otra parte la MICRO y PEQUENA empresas comparten los mismos CRITERIOS CUALITATIVOS que son los siguientes:

- 1.- La dirección de la empresa es llevada por el dueño o un grupo familiar, mismo que proporciona el capital.

Esta dirección se basa en la intuición y conocimientos empíricos del empresario, que le permiten ajustarse a los cambios

del medio externo. Una razón por la que el dueño es quien aporta el total del capital para el funcionamiento de la empresa es porque no permite la injerencia de personas extrañas en la toma de decisiones.

2.- Mínimo o nulo porcentaje de financiamiento.

El financiamiento para empresas de esta escala es costoso y de difícil acceso, lo que les ha obligado a prescindir de él.

3.- Área de operación local y el alcance del mercado puede ser regional y nacional.

Dado que el capital es propio, los recursos para expansión son limitados, lo que ocasiona que las operaciones se realicen en un sólo sitio y se atienda a un mercado que se circiunscribe a la región, y en ocasiones se extienda a ciertos puntos del territorio nacional.

4.- Abastecen de materia prima y productos semiterminados a la mediana y gran empresas.

Este camino les garantiza que su producción será absorbida, cerciorándose de recibir su ganancia. Esta relación provoca la interdependencia de empresas menores con mediana y grandes, lo que es una forma de asegurar la permanencia de la micro y pequeña empresas. Por otra parte, su limitada capacidad técnica y económica generalmente les impide la elaboración de productos terminados.

5.- Cuando la elaboración no implica un alto nivel tecnológico y costos gravosos de fabricación llegan a producir artículos terminados.

En este caso, la cantidad producida es menor cuanto más largo es el proceso de elaboración.

La producción de este tipo de artículos les asegura la colocación en el mercado a precio económico, reeditando un margen seguro de utilidad.

6.- Se enfrentan a mayor competencia que la mediana y gran empresas.

Esta afirmación esta fundamentada en el dato de que el 98% de las empresas del sector industrial son micro, pequeña y mediana, siendo las dos primeras la parte más importante de este porcentaje.

7.- Tienen una estructura informal.

En este tipo de empresas no existen subunidades de especialización que delimiten funciones, sino que una misma persona realiza más de una actividad, sin que haya relación explícita entre ellas; por ejemplo contabilidad y supervisión del trabajo. No hay además jerarquías intermedias, lo que facilita las relaciones humanas, entendidas como la comunicación directa patrón-empleado, permitiendo que se conozcan las necesidades del trabajador mediante un estrecho acercamiento; sin que ello signifique que se quiera y/o pueda satisfacer dichos requerimientos, porque implicaría un costo adicional para la empresa.

8.- Presentan características Taylorianas de Control de Trabajo.

Las características Taylorianas que se observan son: la supervisión personal y constante a niveles operativos, control de

tiempo y espacio; se mide el rendimiento individual provocando algunas veces el pago a destajo, que incentiva al obrero de estas empresas. El argumento de la "mutua prosperidad" es retomado como elemento ideológico que permite el sometimiento del trabajador al sistema Taylorista, convenciéndolos de que su obediencia conllevará al logro de grandes utilidades en beneficio de ambos. Este principio ideológico logra su objetivo de disciplina laboral, aunque la prosperidad no sea equitativa.

La MEDIANA empresa rebasa estos criterios de la siguiente manera:

1.- Existe un cuerpo administrativo que la dirige.

La dirección de estas empresas cuenta con un consejo administrativo que puede estar formado por dueños, familiares y/o socios, mismos que encauzan el funcionamiento de éstas.

Este cuerpo administrativo es considerado el nivel máximo en la estructura organizacional de la empresa, posee autoridad y decisión; representa formalmente los intereses de la organización.

2.- Busca el financiamiento interno y externo.

La mentalidad empresarial es más abierta para aceptar la participación de recursos económicos, proporcionados por personas ajenas al grupo familiar; de forma interna por socios capitalistas o externa por bancos, emisión de acciones obligaciones, papel comercial, créditos personales, etc.

Así también, requieren de mayor capital para alcanzar los niveles de producción requeridos para satisfacer el mercado.

3.- Opera con agencia, sucursal o planta fuera del área local.

Es decir, no se limita a un área específica de operaciones, su zona de influencia es más extensa ya que su volumen y proceso de producción es más amplio, dada la sofisticación de algunos productos. Así mismo, su capacidad económica es mayor para la adquisición de bienes de capital e inmuebles.

4.- Emplea estrategias de diversificación y expansión.

En su mayoría, se interesan por realizar estudios de mercado y dan a conocer sus productos a través de medios publicitarios, para incrementar el número de clientes y consumidores.

El estudio de mercado facilita también que la diversificación de artículos tenga aceptación comercial. La diversificación es empleada como una estrategia para tener acceso a nuevos mercados.

5.- Genera, en su mayoría, productos terminados.

Su capacidad técnica, económica e instalada le permite completar el proceso productivo para generar artículos terminados; teniendo además la posibilidad de utilizar estas capacidades para variar sus productos con un margen moderado de costos.

6.- En la categoría de empresas medianas, existe menor competencia dado el número de éstas y poseen mayor capacidad productiva.

Aunque subsiste la competencia con las empresas micro y pequeña; ésta no es prioritaria, sino que se avoca a enfrentar la competencia con empresas de su mismo tamaño y más grandes; en

consecuencia, el reto es mantener o superar el nivel productivo para continuar su desarrollo.

7.- Tiene una estructura formal.

Este tipo de estructura propicia el control de trabajo a través de las Nuevas Relaciones Humanas. En estas empresas no existe el acercamiento humano que facilitaba la comunicación obrero-patrón, por lo que se conocen indirectamente las necesidades de los empleados, ya que el control del trabajo se hace con la intervención de mandos medios (supervisores, jefes de departamento, coordinadores, etc); como técnicas de control emplean una estructura jerárquica y círculos de calidad. Estas técnicas tienen como fundamento ideológico la participación integral que permitirá mejoras productivas; así también, se maneja la felicidad y la autorrealización laboral lograda a través de la identificación empresa-trabajador; es decir, el trabajador logrará satisfacer todas sus necesidades hasta llegar a la autorrealización, mediante el apoyo de la empresa, esto se le proporciona simplemente por formar parte de ella.

Una vez expuestos nuestros criterios para las definiciones del tamaño de las empresas, a continuación presentaremos la problemática que enfrentan, considerando en nuestro análisis la estructura y tecnología como puntos fundamentales.

5.-PROBLEMÁTICA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.

Debido a la amplitud de criterios existentes sobre los problemas que presenta la micro, pequeña y mediana empresas, es necesario retomar varios puntos de vista al respecto:

1.- De Montaño "Conflicto, Satisfacción y Planeación en la Empresa", en *Como crear su propia empresa* (1991), se rescata que la problemática que presenta la micro y pequeña empresas nacionales, se deriva de los inadecuados modelos organizacionales, y sistemas impropios que tratan las diferentes corrientes. Estos modelos y sistemas no responden a las circunstancias específicas de la empresa nacional, esta desvinculación parte del hecho de que los objetos de estudio prácticos, han sido en países con mayor nivel de desarrollo industrial y, más aún, dedicados a grandes empresas. Un ejemplo es que los sistemas productivos y de personal, se han visto muy influenciados por la interpretación que los teóricos estadounidenses han hecho de la experiencia de los grandes conglomerados japoneses.

2.- De Barba en "Cómo crear una pequeña empresa: los primeros pasos", en *Como crear su propia empresa* (1991), proporciona factores que ocasionan el fracaso de la pequeña empresa:

- * Falta de experiencia e incapacidad por parte del dueño.
- * Capital insuficiente.
- * Contabilidad inadecuada.
- * Mala administración de inventarios y cuentas por cobrar.
- * Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa.
- * Inhabilidad de adquirir recursos adicionales.

Este autor proporciona además, elementos que han favorecido el éxito y la sobrevivencia de estas empresas, entre estos tenemos las siguientes ventajas competitivas:

* Flexibilidad en la administración, es decir, la relativa facilidad y rapidez en la toma de decisiones para adaptarse a los cambios bruscos que sufre el mercado, y además la existencia de líneas de comunicación entre el propietario y sus empleados.

* Ausencia de una estructura burocrática compleja, ya que puede tomar decisiones sobre productos y servicios a través del contacto directo con el cliente.

* Aplicación del talento y especialización del propietario.

Percibimos que la problemática más importante a la que tienen que enfrentarse las micro, pequeña y mediana empresas en sus distintos ámbitos, es la que a continuación se describe:

EN RELACION CON EL ESTADO.

Con respecto al cumplimiento de sus obligaciones ante el gobierno, la tramitación es tardada y burocrática.

EN RELACION AL TRABAJO.

El mercado de trabajo carece de calificación técnica y administrativa para satisfacer las demandas de la empresa; en consecuencia, se requiere de inversión adicional para efectos de capacitación.

La fuerza de trabajo muestra altos índices de rotación. Para la empresa esto representa gastos de contratación, trastornos en la producción y pérdidas.

EN RELACION A LA ADMINISTRACION.

En su mayoría, estas empresas son dirigidas directamente por el dueño, (que en diversas ocasiones figura como socio) quien carece de preparación profesional y se guía sólo por su

conocimiento empírico, limitando la administración óptima de la empresa.

Se carece de planeación formal y adecuada, así como una investigación de mercados que se concreta sólo a la relación empresa-cliente.

EN RELACION CON LA TECNOLOGIA.

Su acceso a nueva tecnología es difícil por ser ésta costosa, además existe desconocimiento técnico para su manejo. Así mismo, se corre el riesgo de no recuperar su inversión, dado que en un mercado muy competido sus ventas no están garantizadas.

Diversas empresas operan con tecnología desechada por otras, por el bajo costo que esto significa, así como la necesidad de incrementar la producción.

Las empresas que crean su propia tecnología, se encuentran en desventaja con las que tienen capacidad para adquirir tecnología de punta, porque la eficiencia de ésta no se puede comparar, aunque satisface las necesidades productivas temporalmente.

EN RELACION CON OTRAS EMPRESAS

Estas empresas participan en un mercado con alto nivel de competencia, lo que dificulta su desarrollo.

No tienen fácil acceso a recursos financieros para la compra de materia prima, maquinaria, equipo y publicidad para el producto.

Por otro lado, la actual penetración de productos

extranjeros, está obligando al empresario mexicano a preocuparse por elevar la calidad de sus productos, en una situación de escasez, altos costos de producción y bajo rendimiento laboral.

La antigüedad de estas empresas es menor, comparada con los años de industrialización que tienen las empresas contra las que se van a enfrentar.

**PERSPECTIVAS Y ALTERNATIVAS DE
SOLUCION EXISTENTES**

II.- PERSPECTIVAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION EXISTENTES.

1.-PUNTOS DE VISTA SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.

1.1.-PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL

Para poder aproximarnos al estudio de la micro, pequeña y mediana empresas, se consultaron entrevistas hechas a personas directamente relacionadas con el medio, quienes fungen como directores en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA). Por la microindustria Lic. Xicotencatl Solís Cruz, como representante de la pequeña el Lic. Humberto Cruz Marcilla y en la mediana el Ing. Miguel Saucedo González. Se recurrió a esta información por la carencia de estudios elaborados sobre este tema.

El objetivo de esta consulta, es conocer la problemática en las micro, pequeña y mediana empresas, desde la perspectiva del empresario; así como encontrar coincidencias y desacuerdos entre el punto de vista estatal, empresarial y nuestro, para obtener conclusiones generales. A continuación presentamos la información obtenida de las entrevistas:

El Lic. Xicotencatl Solís Cruz, DIRECTOR DE MICROINDUSTRIA DE LA CANACINTRA, sostiene que en México se registra un índice rotatorio muy alto de empresas. "Nosotros en la ventanilla de CANACINTRA tenemos registradas 300 microindustrias que han tratado de aprovechar el esquema de la Ley de Fomento a la Microindustria. Se ha dado seguimiento a esas 300 y cuando menos 50% han desaparecido en espacio de dos años. Esto quiere decir

que no se han consolidado. La inestabilidad de la industria es tremenda". Gómez (1991:121)

Habla también de la competencia con el exterior, reconociendo los esfuerzos del gobierno por fomentar la productividad, para ser competitivos frente a las empresas extranjeras. "Sin embargo la consolidación de la micro, pequeña y mediana no se ve fácil. Los industriales mexicanos, los que han arriesgado su capital invirtiendo en estas empresas deben **competir con productos extranjeros y no precisamente en igualdad de circunstancias**". Gómez (1991:122)

El Lic. Solís comenta que la microindustria sí se ha dañado con la apertura comercial, por que han ingresado al país productos cuyo **costo de producción es mucho más bajo**. Quizá no a todas les está afectando por igual, pero sí es alarmante en algunos sectores. "El financiamiento por ejemplo, en otros países está al 3% y en México las tasas están al 30%". Gómez (1991-122)

Comenta además que están entrando productos chatarra, que a pesar de calificarse así, están quitándoles mercado. En relación con los comerciantes informales, éstos venden más. Califica la entrada de México al libre comercio como **PREMATURA**, porque aún el **mercado interno no se ha consolidado** y la industria no está preparada. Comenta que hasta la fecha han utilizado **tecnología desechada** por la mediana y gran empresas, considera la necesidad actual de utilizar tecnología adecuada que les proporcione bases de desarrollo más firmes. "Queremos mayor integración, que intervengan cinco o seis micros y tengamos calidad... **integración de la industria... como pasó en Corea**". Gómez (1991:123)

"La falta de credibilidad nos afecta. Necesitamos créditos o acceso a dinero fresco y nadie nos apoya, tenemos que recurrir al crédito familiar y ese es un riesgo que sale muy caro".Gómez (1991:123)

El Lic. Humberto Cruz Marcilla, DIRECTOR DE LA PEQUENA INDUSTRIA, afirma que necesitan apoyos fiscales y una ley laboral que les permita estar en condiciones de adecuar las jornadas de trabajo a las necesidades de la producción, habla del programa para la modernización como un proyecto favorable que les permitirá acceso a créditos con tasas de interés flexibles, que promoverá la unión para compra, producción y comercialización. Medidas para que empresas pequeñas permanezcan y aun se creen otras.

Por su parte, el Ing. Miguel Saucedo González, DIRECTOR DE LA MEDIANA INDUSTRIA, señala que en México el 60% de las empresas de nueva creación quiebran durante el primer año, porque existen **deficiencias sobre cómo debe operar una empresa**, estan dispuestos a permitir que entren productos, pero que cumplan con los mismos controles que los nacionales. La reglamentación debe ser equitativa. Destaca una cuestión muy importante: "En otros países, para poder entrar en los mercados mayores es **indispensable crear un mercado interno lo suficientemente fuerte** para poder ir a competir con el mercado externo. Esto da tiempo a que la empresa se estructure como tal; a que defina perfectamente sus funciones de producción, mercadotecnia y administración. Pero si una compañía apenas se está estructurando y de pronto le traen a alguien con 30 años de industrialización, entonces estamos en

desventaja. Tenemos que analizar cuál es el reto y cuál realmente una amenaza".Gómez (1991:123). Su punto de vista es que la **burocratización de trámites** es uno de los muchos problemas que hay que resolver: "Para establecer una industria en E.U. se necesitan 45 días y en México nos lleva cerca de un año. Si una industria debe pasar la mayor parte del tiempo en hacer tramitación y no en producir, no puede haber entonces desarrollo".Gómez (1991:123)

De la perspectiva empresarial podemos desprender:

Esta parte propone la flexibilidad en las jornadas de trabajo, para adecuar el horario laboral a las necesidades productivas; esto implica obtener la disponibilidad del obrero, mediante la redefinición de las condiciones laborales para eliminar obstáculos a la productividad y alta calidad. En este planteamiento es notorio que no se contempla la retribución salarial.

Se habla de que no todos los sectores de la industria están siendo igualmente afectados por la apertura comercial, nuestra particular apreciación es que las industrias textil de alimentos y de calzado han resentido más fuertemente este cambio.

Se comenta la introducción de productos chatarra como un riesgo que disminuye las ventas de los productos nacionales. Esto, auspiciado por la tendencia del consumidor mexicano a preferir los productos extranjeros, independientemente de la calidad de los nacionales. Habrá que mencionar que CANACINTRA debe promover el cambio de mentalidad, logrando mayor calidad

productiva e impulsando la preferencia de los productos nacionales.

Se trata el tema del comercio informal, como un fenómeno que disminuye el mercado a los productos nacionales y que también fomenta la distribución en gran volumen de los productos extranjeros, introducidos al país de manera clandestina. Esta práctica es una competencia desigual porque no se apega a la reglamentación y pagos fiscales que si debe cumplir la empresa nacional establecida.

Los representantes de CANACINTRA están de acuerdo con la propuesta oficial de la integración empresarial, sin embargo, cuestionamos la representatividad de esta opinión, así también, el éxito que se tenga en lograr esta integración.

El empresario pugna por mayor apoyo fiscal, a fin de encontrarse en mejores condiciones para competir con el extranjero; empero, la respuesta gubernamental ha sido limitada hasta el momento sólo a la disminución del I.V.A.

Reconocen que en su sector existe desconocimiento sobre cómo debe operar una empresa, confirmando, lo que antes habíamos afirmado, sobre la escasa cultura profesional entre los directivos de la micro, pequeña y mediana empresas.

Otro punto fundamental que se trata es el atraso tecnológico que ya hemos comentado.

1.2.-PUNTO DE VISTA GUBERNAMENTAL

Viendo que uno de los problemas de las micro, pequeña y mediana empresas es su relación con el Estado, se nos hace interesante conocer el punto de vista estatal al respecto.

Haremos notar, que la problemática planteada por el gobierno no está fundamentada en estudios específicos de la organización de las empresas, por que los problemas presentados fueron obtenidos de encuestas aplicadas en empresas con renombre comercial.

El criterio estatal, identifica los siguientes problemas de las micro, pequeña y mediana industrias, de acuerdo a la posición que guardan en comparación con la grande:

- * Ineficaz gestión empresarial.
- * Deficiente organización.
- * Costos relativamente altos.
- * Baja calidad de sus productos.
- * Prácticas oligopólicas.
- * Oneroso abastecimiento de materias primas.
- * Limitada capacidad para obtener financiamiento por carencia de garantías y avales.
- * Excesiva regulación.
- * La propensión del empresario al trabajo individual y poco interés hacia el trabajo en común.
- * Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.
- * Obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo.
- * Tendencia a la improvisación.
- * Restringida participación en los mercados de exportación.
- * Limitadas condiciones de seguridad e higiene.
- * Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y

adiestramiento.

- * Deficiente abasto de insumos debido a sus reducidas escalas de compra.

Analizando el punto de vista gubernamental, concluimos que éste responsabiliza al empresario mexicano de las deficiencias y fallas que afectan a las empresas micro, pequeña y mediana.

Rescatamos que la responsabilidad del empresario, bajo el criterio del Estado, trasciende en las deficiencias de la estructura y tecnología organizacional; lo que ha llevado a que este tipo de empresas tengan costos de producción altos, poco acceso a financiamiento, participación limitada en el mercado extranjero, así como la carencia de personal calificado; justificando esto en la no participación de estas empresas en los programas institucionales. Dentro de las deficiencias que el gobierno se adjudica, está la excesiva regulación para con este tipo de industrias.

2.-PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y EL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS 1991-1994

Derivado de la problemática considerada por el Estado, en el apartado anterior, una de las alternativas de solución que éste propone es el Programa para la Modernización y el Desarrollo de las Micro, Pequeña y Mediana Industrias. Consideramos importante su análisis, porque nos permite conocer los alcances de la propuesta y debatir si ésta responde a las necesidades específicas de las empresas en estudio.

Este documento se dio a conocer el 28 de febrero de 1991 y tiene por objetivo fortalecer a este importante sector de la economía nacional.

Para su elaboración, se consideraron las recomendaciones del sector privado. La labor de promoción se extenderá a todo el territorio nacional, y su propósito fundamental es que a medida que la industria vaya mejorando su posición competitiva (desde el punto de vista de producción, calidad y financiamiento), su participación será más activa, en el mercado nacional como en el extranjero.

Este programa, señala que en México las industrias de pequeña escala son parte esencial de la planta productiva y se localizan en casi todo el territorio nacional y que su actividad es decisiva en el desarrollo e integración regional.

Considera también, el propósito de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado, así como favorecer la instalación, operación y crecimiento de las empresas de pequeña escala. Para esto, se emplean instrumentos prácticos y flexibles en acciones de fomento, que atiendan las características, problemáticas y potencialidades de los estratos empresariales. Su versatilidad les permite vincularse con los diferentes programas sectoriales de industria.

Este documento presenta como primera parte las **DEFINICIONES** de los estratos de microindustria, pequeña industria e industria mediana, proporcionando un **DIAGNOSTICO** de éstas.

El diagnóstico considera que en los años recientes la industria experimentó disminución de la demanda interna y baja

inversión, presiones inflacionarias y restricciones de crédito. Sin embargo, estos estratos no sólo pueden mantenerse, sino que en algunas ramas de actividad y regiones aumentó su participación relativa en cuanto al número de establecimientos. Resalta que en la actualidad, como ya se mencionó, la industria micro, pequeña y mediana representa el 98% del total de los establecimientos de transformación (114 mil) que absorbe el 49% del personal ocupado en el sector (1.6 millones) y aporta el 43% del producto manufacturero (10% del producto interno bruto). Aprecia una marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños actividades y localización geográfica.

Estas empresas cubren casi todas las actividades manufactureras. Más del 60% se localiza en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos.

Este diagnóstico termina enlistando la problemática que enfrentan estas industrias, la cual ya se mencionó con anterioridad.

La tercera sección corresponde a la delimitación de

OBJETIVOS:

Objetivo General: Fomentar a la industria micro, pequeña y mediana.

Objetivos específicos:

- * Fortalecer su crecimiento mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar.
- * Elevar su nivel tecnológico y de calidad.

- * Profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa.
- * Fomentar su establecimiento en todo el territorio.
- * Promover la creación de empleos productivos y permanentes.

La cuarta sección trata las **ESTRATEGIAS:**

En el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; lograr el acceso a la tecnología y facilitar su acceso en el mercado internacional.

Las empresas deben concentrarse en un incremento sustancial de su eficiencia productiva, que facilite su adaptación a las nuevas condiciones de competencia que plantea el Tratado de libre Comercio.

Deberán elevar la calidad e impulsar programas de capacitación gerencial y de mano de obra.

Se fomentará la especialización en productos y procesos.

Continuará la desregulación, desconcentración y simplificación administrativa.

LOS INSTRUMENTOS Y LINEAS DE ACCION se encuentran en la quinta y última sección del programa:

ORGANIZACION INTEREMPRESARIAL:

Fomentará formas asociativas de crédito, compra y comercialización bajo diversas modalidades. Cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas.

Estimulará la creación de agrupaciones de microindustrias bajo la figura de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público. Permitirá a sus asociados apoyo legal en sus

actividades de interés común, como la adquisición de materias primas, insumos, tecnología, activos fijos y servicios.

En coordinación con la Comisión Nacional Bancaria, se fomentará la constitución y fortalecimiento de uniones de crédito de industriales y mixtas entre empresas micro, pequeña y mediana, para facilitarles el acceso al crédito.

Se fomentará y consolidará la organización de centros de adquisiciones en común a nivel regional por rama de actividad económica.

Se promoverá la agrupación de la industria micro, pequeña y mediana en organizaciones dedicadas a la comercialización conjunta de sus productos en el mercado interno y en el externo.

Se impulsará la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeña y mediana en ramas y regiones con potencial exportador.

Se fomentará la subcontratación de procesos y productos industriales para apoyar la integración de las cadenas productivas. Se promoverá la articulación de empresas de menor escala con las de mayor tamaño para evitar la duplicidad de inversiones.

Se impulsará a las empresas de menor tamaño para que, vía la subcontratación, participen en el mercado internacional mediante el suministro de partes, componentes, conjuntos, refacciones a empresas exportadoras y a la industria maquiladora.

Con la participación de la SECOFI, NAFIN, SNC y el Banco Nacional de Comercio Exterior, se establecerá un centro coordinador de la Red de Bolsas de Subcontratación, para que en

el marco de sus atribuciones apoye el desarrollo de este mecanismo de fomento y promueva la incorporación de nuevos socios. El Centro Coordinador tendrá como finalidad impulsar la subcontratación en el mercado interno y externo.

La función básica del centro coordinador será organizar las bolsas de subcontratación que considere viables.

La operación de la red, se apoyará en el sistema de información sobre la demanda y oferta de requerimientos para la promoción industrial, el cual se actualiza y amplía en coordinación con PEMEX.

SERVICIOS DE ENLACE DE LA SECOFI.

Facilitará información sistematizada y actualizada sobre residuos industriales, tecnologías disponibles y oportunidades de mercado.

Impulsará la creación y consolidación de bolsas de residuos industriales sectoriales y regionales.

Conjuntamente con las autoridades en materia de desarrollo tecnológico y con los organismos de los sectores social y privado, se fomentará y fortalecerá la bolsa de tecnologías transferibles.

Se fomentará la realización periódica de exposiciones industriales.

DESARROLLO DE PROVEEDORES DEL SECTOR PUBLICO.

En coordinación con los organismos y las empresas del sector público, se realizarán acciones para el desarrollo de proveedores industriales de escala micro, pequeña y mediana, que

incluya asistencia técnica e información oportuna sobre la demanda.

TECNOLOGIAS.

En coordinación con los laboratorios nacionales de fomento industrial, los centros de investigación y desarrollo tecnológico, se creará el servicio nacional de consulta tecnológica industrial a fin de brindar servicios ágiles, oportunos y a costo reducido.

Los laboratorios nacionales de fomento industrial, conjuntamente con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, NAFIN, S.N.C y otras instituciones que brindan apoyo financiero para el desarrollo tecnológico, establecerán mecanismos crediticios simplificados y ágiles que permitan el acceso a las unidades productivas más pequeñas a estos servicios.

Se realizará una encuesta de cobertura nacional, para determinar el perfil de la demanda de servicios tecnológicos de la industria micro, pequeña y mediana, por estrato industrial y rama de actividad económica.

CALIDAD TOTAL.

Se promoverá la cultura de la calidad total, como una medida permanente de superación a lo largo de todo el proceso productivo: diseño, manufactura, venta, distribución y servicio. Se estimulará la adopción de normas oficiales como un instrumento impulsor de la calidad. Con tal fin, se ha establecido el Premio Nacional de Calidad para la micro, pequeña y mediana industria.

GESTION EMPRESARIAL Y CAPACITACION.

Se creará un Consejo Nacional Coordinador de la Gestión Empresarial, que tendrá por objeto establecer un marco normativo para fomentar de manera sistemática la capacitación empresarial.

Se promoverá la capacitación industrial de la mano de obra, detectando las necesidades de capacitación en las distintas ramas industriales y se concertarán programas para obreros calificados, semicalificados y técnicos.

FINANCIAMIENTO.

Permitirá el desarrollo tecnológico, y con ello se promoverá a las industrias de menor escala hacia mayores niveles de eficiencia y productividad.

Se tratará que el crédito sea suficiente, oportuno y que coadyuve, no sólo a mejorar la liquidez y el capital de trabajo de las industrias, sino impulsar su modernización.

Se apoyará preferentemente a la industria micro y pequeña, independientemente de la actividad manufacturera que realice, por conducto de la banca de desarrollo y las sociedades nacionales de crédito.

Se fortalecerán los sistemas de crédito masivo, en especial para la industria micro y pequeña.

La banca de desarrollo canalizará financiamiento, por conducto de los intermediarios financieros, en condiciones favorables a las agrupaciones de microindustrias que se constituyan como Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público.

125937

Estos tipos de financiamiento permitirán tener acceso a los servicios tecnológicos especializados, a la adquisición o renta de equipo de cómputo, asesorías, y programas, así como la creación de instalaciones para las industrias.

DESREGULACION, DESCONCENTRACION Y SIMPLIFICACION
ADMINISTRATIVA.

Se dará especial atención a la simplificación de trámites aduaneros.

Se fortalecerá el esquema de ventanilla única y se avanzará en la simplificación y desconcentración de trámites federales, estatales y municipales.

En relación al Programa de Modernización para la micro, pequeña y mediana empresas, tenemos que la parte oficial argumenta que se tomaron en consideración las recomendaciones del sector privado, por que está dirigido a solucionar aspectos como el acceso a tecnología moderna, capacitación de la mano de obra (introduciendo la cultura de calidad total), el acceso a financiamientos, la organización empresarial y la desregularización y simplificación administrativa.

Cuando el Programa contempla los aspectos de desregulación, desconcentración y simplificación administrativa, observamos que responde, en parte, a una de las limitaciones planteadas por la parte empresarial.

Sobre el aspecto de organización empresarial, se pretende formar agrupaciones de empresas para comprar materias primas en condiciones ventajosas, facilitar el acceso a recursos financieros (créditos), integrar cadenas productivas que

favorezcan la división internacional del trabajo (especialización en productos y procesos mediante la articulación de las empresas pequeñas con las grandes) e incrementar la comercialización en el mercado nacional y facilitar la exportación. El cuestionamiento es ¿Se podrá vencer la tendencia del empresario mexicano al trabajo individual casi familiar?, por otra parte, la apertura comercial ya esta en negociaciones y todavía no se observan los efectos del mencionado programa. Esta es una desventaja para el empresario mexicano, por que se acostumbro al proteccionismo gubernamental que le seguraba un mercado cautivo de consumidores, obtener excelentes utilidades, despreocuparse por la calidad competitiva de su producto y aprovechar los beneficios del llamado "paraiso fiscal".

El Programa de Modernización pretende superar la desorganización en que se encuentran las empresas, antes de que ocurra la firma del TLC.

Además, señalaremos que el sector privado que se consultó para la elaboración del programa, son los representantes de las cámaras industriales y corporaciones industriales, por lo que interrogaremos ¿Si estos representantes tienen como principio satisfacer las exigencias de sus asociados?.

Destacaremos la importancia otorgada a la organización interempresarial, en la cual se plantea la formación de cadenas productivas, rompiendo con el esquema anterior de agrupación por rama industrial, que se centraba en la producción integral de un artículo o servicio, modificándose ahora por la especialización en productos y procesos. Lo anterior denota la postura

gubernamental que sugiere la alternativa de un sistema especializado de producción, para lograr alcances económicos y competitivos apoyados en la alta calidad productiva.

A lo anterior, anteponemos el problema de la idiosincracia del empresario mexicano, que se constituye como un obstáculo que no permite el proceso de agrupación empresarial. Este problema se remonta a una formación de muchos años atrás que ocasiona conductas de desconfianza, individualismo, corrupción, autosuficiencia, etc, que limita la alternativa propuesta por el gobierno.

El programa no es claro en el manejo del concepto de Tecnología de Organización, porque aparentemente se retoman los materiales tecnológicos y operaciones tecnológicas, eximiendo importancia a los conocimientos tecnológicos y particularmente a la práctica administrativa, es decir, a las aportaciones tecnológicas que puede proporcionar un administrador especializado en el área.

Por otro lado, deducimos que las empresas escogidas en las encuestas aplicadas para identificar la demanda tecnológica, fueron las que tienen mayor renombre o prestigio social; por tanto, sometemos a duda que se seleccionaran a las empresas que mayores necesidades tecnológicas tengan; en consecuencia, el proyecto de desarrollo tecnológico puede ser inadecuado a las necesidades específicas de la micro, pequeña y mediana empresas.

En relación a la Calidad Total, podemos señalar que existe discrepancia en la adopción de este sistema, ya que algunas empresas cuentan con experiencia en la aplicación de esta

estrategia, mientras que otras las desconocen o niegan su realización. El gobierno por su parte, creará un sistema normativo opcional que conlleve a esta calidad total, implantando el Premio Nacional de Calidad. Señalaremos que las medidas para lograr la calidad requieren un alto costo inicial, el cual será alcanzado por el gran inversionista y quizá algunos que pertenezcan a la mediana y pequeña empresas. Tenemos también que la norma de calidad establecida por el gobierno, queda en libertad de adopción, por tanto resaltaremos que no es fácil saber hasta qué grado las empresas micro, pequeña y mediana tendrán interés en participar en dicho proyecto.

En este punto, es difícil que el empresario mexicano se interese por adoptar el sistema de calidad total por que esto implicará un costo adicional en sus operaciones, y por tanto una disminución temporal de sus utilidades.

Relacionado con la Gestión Empresarial, la interrogante será saber si el empresario mexicano está dispuesto a integrarse para intercambiar experiencias, métodos de trabajo y otros elementos que permitan enriquecer y evitar riesgos a la dirección empresarial. Lo anterior se sustenta en la idiosincracia del empresario mexicano descrita con anterioridad.

En el apartado de capacitación, observamos que el programa se apoya en la Ley, la cual establece la obligación del empresario de capacitar a sus empleados. Sin embargo, cabría cuestionarse ¿Qué implicaciones tiene esto para el empresario?

Consideramos que las necesidades de capacitación son muy diversas dentro de una misma rama industrial, lo que dificultará

la adecuación de los programas a los requerimientos particulares de cada empresa.

En el apartado de financiamiento, se limita a resaltar la necesidad tecnológica de las micro, pequeña y mediana empresas, soslayando la estructura organizacional que comprende subunidades de especialización, niveles de autoridad, administradores y supervisores, y programas de actividades.

Así también, no se especifican los mecanismos crediticios, su establecimiento se delega a la banca de desarrollo y a las S.N.C, comparativamente este tipo de financiamiento en México es más costoso y el plazo es más reducido que otros países.

La situación actual nos permite asegurar que ninguna de las estrategias de control de trabajo es aplicada en su conceptualización pura, sino que presentan una combinación de éstas. Por su parte el Estado, a través del Programa de Modernización, crea las condiciones básicas para favorecer la estrategia participativa que los empresarios llevan al interior de sus empresas.

Al igual que todos los programas gubernamentales, resta importancia a la retribución salarial del empleado, puesto que en ningún momento señala la organización de la fuerza de trabajo como elemento importante en el desarrollo tecnológico, ya que de ésta se debe obtener las propuestas de transformación radicales en procesos y productos. Sin embargo, se prevee el beneficio de las empresas y la organización de los empresarios.

De manera general, es discutible si esta propuesta de modernización parte de la especificidad de la micro, pequeña y

mediana empresas, ya que se carece de conocimientos sobre su estructura y organización.

3.- PROGRAMAS DE APOYO FINANCIERO.

Uno de los apartados que contempla el Programa de Modernización, es el referente al financiamiento, de éste surgen los Programas de Apoyo Financiero respaldados por la Banca de Desarrollo. Por esta razón proporcionamos los objetivos y funciones generales de estos programas.

3.1.- PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

NAFIN, a través del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria (PROMYP), otorga apoyos financieros. Los criterios de elegibilidad, tasas de interés y condiciones para otorgar estos créditos, se explican en el anexo No 1.

Los objetivos que persigue este programa son:

- * Respalda la expansión y mayor utilización de la capacidad productiva.
- * Otorgar apoyo especializado a la microindustria que no ha tenido acceso al crédito bancario.
- * Establecer líneas revolventes para apoyar el capital de trabajo.
- * Apoyar las compras en común que realizan las uniones de crédito en beneficio de sus socios.
- * Apoyar financieramente a la industria farmacéutica nacional.

La tramitación, supervisión, seguimiento y evaluación de los créditos, está a cargo del intermediario financiero, quien funge como responsable en este programa.

Los tipos de crédito que se otorgan son: Habilitación o Avío, Refaccionario e Hipotecario Industrial. El plazo de amortización que se concede va de dos a doce años, dependiendo del tipo de crédito y zona económica en que se encuentre la empresa.

3.2.- PROGRAMA DE MODERNIZACION.

NAFIN ha establecido también el Programa de Modernización, para otorgar apoyo financiero a las empresas industriales, comerciales y de servicios; así como a los inversionistas que aporten capital accionario para financiar el proceso de modernización de sus empresas.

El objetivo que persigue este programa es: Promover y proporcionar respaldo financiero a los inversionistas que tengan como finalidad específica el aumento de los niveles de eficiencia productiva y el incremento de la competitividad de la oferta.

El destino de este tipo de apoyo deberá aplicarse a:

- * Las adquisiciones de maquinaria y equipo, construcción, gastos preoperativos, instalaciones, reacondicionamiento y montaje, cuyo propósito sea la modernización de la planta.
- * Cubrir necesidades de capital de trabajo para mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.
- * Financiar la capacitación y asistencia técnica que se vincule directamente con la modernización.
- * Inversiones que fortalezcan la actividad comercial y de servicios que incida en el incremento de la competitividad.

Una característica de este programa es que el financiamiento se otorga en moneda nacional o extranjera.

El plazo de amortización es de 3 a 13 años.

Las reglas de operación de este programa se explican en el anexo N^o1.

3.3.- PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.

Este programa fue instrumentado para fomentar el desarrollo tecnológico de las empresas, para ello, se inducirá la participación activa de las instituciones financieras del país.

El objetivo que se propone, es financiar los proyectos integrales de inversión para la adaptación y creación de nuevas tecnologías y de programas permanentes en la industria que la modernicen, la integren, la reorienten o incrementen su aprovechamiento y productividad.

El pago sobre la amortización del monto se calculará a valor presente con financiamiento de intereses. El plazo total será de 7 a 13 años.

La información sobre las empresas que pueden ser beneficiadas por el Programa de Apoyo Tecnológico, su aplicación, riesgos y las condiciones de éste, se explican en el anexo N^o 1.

Una vez descritos estos programas de apoyo, que tienen conexión con el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, procederemos al análisis de éstos.

El PROMYP fue creado para atender las necesidades particulares de las micro y pequeña empresas; sin embargo, los créditos a proporcionar están delimitados por esquemas crediticios preestablecidos, con esto se resta flexibilidad para otorgar la atención adecuada que se pretende en su objetivo.

Así también, se dirigen a las empresas que se dedican en un mínimo del 60% a la transformación, limitando la participación a las empresas que no cubran este porcentaje como las de servicio y comercio, aunado a esto, se restringe el otorgamiento del crédito por zonas económicas por lo que algunas empresas no tienen acceso a algunos tipos de crédito, con esto NAFIN pretende asegurar la recuperación del financiamiento otorgado.

El plazo de amortización de doce a treinta y seis meses es relativamente corto comparado con el plazo de otros programas y, aún más, con créditos de otros países.

Otra limitante es que NAFIN recuperará el crédito inmediatamente si comprueba que el intermediario financiero no ha cumplido con las normas de elección para la empresa beneficiaria, dificultando con ello el otorgamiento del crédito por parte de la banca comercial.

Además la institución solicita que se presenten estados financieros formales y detallados de tres años anteriores obstaculizando el otorgamiento del financiamiento, ya que alguna de las empresas micro y pequeña carecen de personal capacitado para llevar la contabilidad.

En cada una de las modalidades del PROMYP, se observa que la banca comercial tiene un papel importante de decisión, pues se le delega toda la autoridad para otorgar o negar un crédito, limitando las posibilidades a las empresas que no tienen relaciones bancarias. Por su parte el intermediario (banca comercial) recibirá el monto con que NAFIN participará en el crédito, adicionando unos puntos a la tasa de interés de la

cantidad recibida; al mismo tiempo el banco aportará otra parte del crédito a cualquier tasa acordada con el empresario; como consecuencia de lo anterior, se incrementa la tasa de interés global de cada crédito, por lo que el beneficio pretendido se ve disminuido.

En estas condiciones, podrán crecer sólo las empresas con gran flexibilidad y capacidad de adaptación, más no aquellas que busquen como alternativa de solución el apoyo de la banca de desarrollo.

Respecto al Programa de Modernización de NAFIN, se estipula que las inversiones autorizadas por 3 a 7 millones de dólares deben contemplar mínimo tres presupuestos extranjeros, generalmente este tipo de información se recibe en revistas de circulación internacional y en algunos casos las tres cotizaciones representan gastos extras para la empresa, que no son cubiertos con el crédito, lo que ocasiona desinterés por parte del empresario, ya que los créditos se solicitan en condiciones dadas por la propia evolución de la empresa, por lo que el industrial se ve presionado a cubrir necesidades prioritarias, es decir, se trata de inversiones con carácter correctivo y no preventivo.

Se prevee que la aplicación de los créditos sea en inversiones para modernización tecnológica, reduciendo la posibilidad de que las empresas cuenten con liquidez para cubrir necesidades inmediatas. Este programa contempla al empresario como un puente entre los proveedores de tecnología y la banca comercial, porque el banco expide el pago a nombre del vendedor y

el empresario sólo entregará su porcentaje de participación para adquirir el bien solicitado.

Por otro lado, NAFIN entrega al banco su participación hasta después que se comprueba el gasto, esto orilla al intermediario a reducir el número de créditos por conceder, aunque la comisión sea mayor; lo cual afecta al empresario debido a que el banco tiene que esperar la recuperación del monto que proporcionará NAFIN antes de otorgar otros créditos, lo que disminuye las posibilidades de compra por oportunidad a otras empresas con solicitud de crédito.

El procedimiento para otorgar este crédito es muy extenso, como podrá verse a continuación:

- 1.- El empresario solicita el crédito ante el banco.
- 2.- El banco estudia los riesgos y rentabilidad del proyecto de inversión.
- 3.- Si le parece atractivo, el banco solicita a NAFIN la elegibilidad de la empresa, para lo cual gira la documentación requerida.
- 4.- NAFIN avisa al banco la elección o rechazo, y el banco a su vez, comunica al destinatario del crédito.
- 5.- Si resulta electo, NAFIN evalúa el proyecto.
- 6.- Si el proyecto cumple, se somete a autorización.
- 7.- Una vez autorizado, el banco recibe la carta de términos y condiciones elaborada por NAFIN para su firma.
- 8.- Hasta este momento, el banco cubrirá los gastos de la inversión planeada.

Este procedimiento transcurre en un tiempo de uno a tres meses.

Mediante el análisis de estos programas encontramos las siguientes deficiencias:

a) Excepto el Programa de Modernización, los demás están dirigidos básicamente a la industria de la transformación, dejando fuera el sector servicios; ya que, por ejemplo en el PROMYP, como requisito de acceso se pide que exista un 60% de transformación en la actividad del empresario.

b) Se ha delegado a las instituciones bancarias comerciales la facultad de otorgar estos apoyos, por lo que el empresario mexicano tiene que enfrentarse a una serie de requisitos que muchas ocasiones no le es posible cubrir, sobre todo cuando se trata de las más pequeñas.

Algunos puntos favorables que podemos destacar respecto a estos programas son:

a) Están dirigidos a aspectos fundamentales como el aumento de la capacidad productiva, modernización, desarrollo tecnológico, apoyo al capital de trabajo y la ayuda al abatimiento de costos.

b) Contemplan un sector muy numeroso como los talleres familiares y los grupos de pequeños productores.

c) Se está previendo, aunque de forma no muy clara todavía, la existencia de un fondo estatal de respaldo para otorgar garantías.

d) Se contempla la supervisión, seguimiento y evaluación de los proyectos acreditados; buscando que el destino de los

recursos proporcionados sea el adecuado para el que se les creó, esto hace que el empresario se esfuerce por planear y lograr objetivos específicos.

4.-TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Dada la eventual firma del TLC se percibe un cambio violento en el contexto de la micro, pequeña y mediana empresas, que les ocasiona un problema de sobrevivencia, aunado a la crisis nacional que enfrentan. Tendrán que competir con empresas de estructura y tecnología más avanzada, por lo que se verán en la necesidad de modernizar o lograr un conocimiento propio, adecuando soluciones que las reorienten y reformulen para ajustarse a los cambios que se presentan. A continuación, presentamos la información más relevante con respecto a este Tratado:

La negociación de un tratado de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos constituye una de las estrategias del Gobierno Mexicano para modernizar el aparato productivo, elevar su competitividad y alcanzar niveles superiores de desarrollo y bienestar. La firma de un tratado proporcionaría un marco al amplio y vigoroso intercambio comercial existente en América del Norte.

Este tratado significará para los productores mexicanos acceso a mayores mercados, propiciando soluciones justas y ágiles a diferencias que puedan existir, utilizando reglas claras y transparentes con mecanismos imparciales. Por otra parte, para los consumidores mexicanos permitirá poder adquirir mayor número de productos a diferente precio y calidad, que cubren sus

necesidades. De manera general para los tres países será una oportunidad de sumar esfuerzos y enfrentar el mercado mundial con los mayores logros posibles.

El gobierno mexicano fundamenta que la apertura de los mercados y el comercio trilateral son el mejor medio para fortalecer la economía mexicana.

Para la negociación del Tratado, se han definido seis áreas de negociación con sus respectivos grupos de trabajo; estas áreas son:

- 1.- Acceso a Mercados.
- 2.- Reglas de origen.
- 3.- Servicios.
- 4.- Inversión.
- 5.- Propiedad Intelectual.
- 6.- Solución de Controversias.

De los avances que estas han presentado se tiene la siguiente información.

4.1.-ACCESO A MERCADOS.

Tiene como meta "...la eliminación de aranceles y otras restricciones al acceso de nuestros productos al mercado estadounidense y canadiense." Serra (1991:5)

Para lograr lo anterior, se establece que los aranceles vigentes del 12 de junio de 1991 son la base para negociar la reducción de éstos, según los productos, basándose en los siguientes tres criterios:

- 1.- Los susceptibles de desgravarse de inmediato.
- 2.- Los susceptibles de desgravarse a mediano plazo.

3.- Los susceptibles de desgravarse a mayor plazo.

Así también se busca la eliminación de barreras no arancelarias como cuotas y permisos de importación, negociando plazos o productos.

Este procedimiento garantiza el acceso rápido de nuestros productos a los mercados de Canadá y Estados Unidos, y evitar problemas innecesarios en el sector productivo nacional.

Debido a los distintos grados de desarrollo de las economías involucradas en el tratado, México pugna por un Sistema Generalizado de Preferencias, el cual es un mecanismo que reconoce estas diferencias existentes. Este Sistema otorga exenciones o descuentos a los impuestos que gravan las importaciones provenientes de países de menor desarrollo.

4.2.-REGLAS DE ORIGEN

Otra parte fundamental del acceso al mercado son las reglas de origen. El TLC implicará la creación de la mayor zona comercial del mundo, ya que contará con más de trescientos sesenta millones de habitantes, se crea entonces la necesidad de conformar la competitividad de la región. El beneficio debe ser equitativo, por lo que habrá de evitar la triangulación de mercancías provenientes de países ajenos a la región, y por tanto, pérdidas de beneficios que se deriven de este tratado; por tal motivo se convino "...establecer un criterio dominante para determinar las Reglas de Origen comunes a los tres países: el que exista una transformación sustancial de las mercancías provenientes de otras regiones." Serra (1991:6)

Las Reglas de Origen establecerán los productos que gozarán de un trato preferencial, sobre los provenientes de países ajenos a la región. Su objetivo es elaborar un conjunto de normas que determinen y definan los requisitos que deberán cumplir los productos, para gozar de un trato preferencial dentro del TLC.

Para determinar la procedencia de un producto se emplean cuatro métodos; los cuales deben garantizar que se incluyan en el trato preferencial, productos elaborados totalmente en la región y aquellos que han sido transformados de manera sustancial en ésta.

1.- PORCENTAJE DE CONTENIDO REGIONAL.

Un bien se considera originario de la región si el contenido regional (valor de los insumos más el costo directo de procesamientos en la región) del producto es superior a un porcentaje predeterminado del valor.

Los inconvenientes de este método son: que opera contra países con salarios relativamente bajos, al ser menor el costo directo de la mano de obra por unidad producida y que el cálculo del contenido regional de un producto cambia según los precios de insumos y materia primas para su fabricación.

2.- CAMBIO EN CLASIFICACION ARANCELARIA.

También se le conoce como "salto arancelario"; la exportación de un bien con preferencia se considera bajo una fracción arancelaria distinta a las fracciones por las cuales ingresaron los insumos a la región.

El uso de este método ha sido satisfactorio, ya que define las condiciones que un producto cumplirá para considerarse como

originario de la región; la empresa no tendrá que calcular los costos de sus insumos ni los gastos relacionados con la producción, sólo requiere que ésta identifique la clasificación del producto que elabora y de sus insumos importados de fuera de la región para saber si su producto gozará de trato preferencial.

La desventaja de este método es que en algunos productos, el cambio en clasificación arancelaria no es suficiente para otorgar claridad al Origen, esto se deriva de que los sistemas de clasificación arancelaria no fueron diseñados para la aplicación de Reglas de Origen, por tanto en estos casos habría que emplear un método complementario.

3.- TRANSFORMACION SUSTANCIAL.

Se emplea en E.U. para determinar el país de origen de un producto. La transformación sustancial sucede cuando un artículo adquiere dentro de un proceso productivo, un nombre, características y uso diferentes a aquellos materiales utilizados para su elaboración.

Este método muestra ser altamente impreciso e inconsistente por la toma de decisiones arbitrarias sobre el origen de un producto.

4.- DETERMINACION DE PROCESOS PRODUCTIVO ESPECIFICOS.

Consiste en definir los procesos de fabricación para determinar el origen de los bienes, y que deben dar lugar a una modificación significativa de los materiales importados de fuera de la región.

Este método administrativamente es costoso, porque requiere de elaborar listas extensas de todos los productos comerciados por un país que deben ser constantemente actualizadas.

De los métodos expuestos se considera que para garantizar la transformación sustancial, se optará por el de "salto arancelario" o cambio de la exportación de un bien con preferencia arancelaria, bajo una fracción aduanera distinta a las fracciones por las cuales ingresaron los insumos a la región.

El objetivo de las Reglas de Origen, es diseñar una fórmula de contenido regional que sea operativa y congruente con los sistemas de contabilidad de los tres países.

Esta área de trabajo ha revisado los siguientes capítulos hasta el mes de agosto, se contempla el número del capítulo y su descripción.

- 1.- Animales vivos.
- 2.- Carnes y despojos comestibles.
- 3.- Pescados y crustáceos.
- 5.- Los demás productos de origen animal.
- 6.- Plantas vivas.
- 7.- Legumbres y hortalizas.
- 8.- Frutos comestibles.
- 9.- Café, té, yerba mate y especias.
- 10.- Cereales.
- 11.- Productos de la molinera.
- 12.- Semillas y productos aleaginosos.
- 13.- Gomas, resinas y extractos vegetales.
- 14.- Materiales trenzables.

- 16.- Preparación de carne, crustáceos y moluscos.
- 17.- Azúcares y artículos de confitería.
- 19.- Preparación a base de cereales, harinas y otros.
- 20.- Preparación de legumbres u hortalizas.
- 21.- Preparaciones alimenticias diversas.
- 23.- Residuos de la industria alimentaria.
- 24.- Tabaco y sucedáneos.
- 25.- Sal, azufre, tierras y piedras.
- 26.- Minerales, escorias y cenizas.
- 41.- Pielés (excepto peletería) y cueros.
- 42.- Manufacturas de cuero y artículos de viaje.
- 43.- Peletería y confecciones de peletería.
- 44.- Madera, carbón y manufacturas.
- 45.- Corcho y sus manufacturas.
- 46.- Manufacturas de espartería.
- 47.- Pastas de madera.
- 48.- Papel y carbón.
- 49.- Productos editoriales.
- 64.- Calzado, polainas y artículos análogos.
- 65.- Artículos de sombrerera.
- 66.- Paraguas, sombrillas, látigos y sus partes.
- 67.- Plumás, flores artificiales y pelucas.
- 68.- Manufacturas de piedra, yeso y cemento.
- 69.- Productos cerámicos.
- 70.- Vidrio y sus manufacturas.
- 71.- Perlas y metales preciosos.
- 72.- Fundición, hierro y acero.

- 73.- Manufacturas de fundición de hierro o de cobre.
- 74.- Cobre y manufacturas de cobre.
- 75.- Niquel y manufacturas de Niquel.
- 76.- Aluminio y manufactura de aluminio.
- 78.- Plomo y manufactura del plomo.
- 79.- Zinc y manufactura de zinc.
- 80.- Estaño y manufactura de estaño.
- 81.- Los demás metales comunes.,
- 82.- Herramientas y útiles de metales comunes.
- 83.- Manufacturas diversas de metales comunes.

4.3.-REGLAS DE COMERCIO

Esta área de negociación incluye normas y protección contingente. En el tema se resaltan tres puntos de discusión: El primero relativo a las normas y estándares industriales y comerciales, el segundo se refiere a disposiciones sanitarias sobre productos agropecuarios, y el tercero aborda lo relativo a la salud, protección al consumidor y preservación del medio ambiente.

En relación a la salvaguardas, se ratifica la posición mexicana de "El ejercicio pleno de la soberanía exige que en el tratado se garantice la facultad de los gobiernos para imponer restricciones a la importación de mercancías, en caso de que surjan circunstancias excepcionales". Serra (1991:9)

Se busca establecer mecanismos rigurosos para combatir subsidios y practicas desleales (dumping), sin ser utilizados éstos como instrumentos neoproteccionistas.

4.4.-SERVICIOS.

Constituye un tema vasto y complejo, que cobra importancia creciente en las economías modernas, ya que son un complemento básico de los flujos comerciales de mercancías.

En esta área se pretende eliminar algunas limitantes al comercio de servicios, sobre todo en materia de transporte terrestre y telecomunicaciones.

En servicios financieros, el acceso a ellos, por extranjeros exigirá negociaciones más complicadas que definirá cuidadosamente, la gradualidad de la apertura y el marco jurídico al que habrá que someterse.

4.5.-INVERSION.

Habrà inversión respecto a las disposiciones constitucionales de cada país. En México, el actual reglamento respecto a la inversión extranjera, ha facilitado el ingreso de diez mil millones de dólares en los últimos tres años; esta cifra representa cerca de la mitad de la inversión extranjera acumulada.

"México buscará mantener, con estricto apego a las normas y procedimientos legales, su atractiva situación en el mercado internacional de capitales".Serra (1991:11)

4.6.-PROPIEDAD INTELECTUAL.

En la actualidad el mundo se caracteriza por un acelerado proceso de investigación científica e innovación tecnológica que es necesaria promover, obtener y proteger a fin de no perder competitividad. Los aspectos que comprenden la propiedad

intelectual son los relacionados con la propiedad industrial de los derechos de autor.

1.- La propiedad industrial:

Este derecho protege, durante cierto número de años, contra la copia o imitación no autorizada a las mejoras tecnológicas o de adelantos técnicos que se hacen a equipos industriales y maquinarias, a los procesos y técnicas de fabricación, y a los productos de las actividades industriales.

La OMIP (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) tiene como función promover la protección de la propiedad intelectual en el mundo mediante la coordinación de los estados y administrando los acuerdos suscritos. México pertenece a esta organización desde 1975.

La actualización de las legislaciones sobre propiedad intelectual, que tiene como fin proporcionar protección adecuada a la invención y a las innovaciones tecnológicas; cobra gran importancia debido a la aguda competencia entre naciones por atraer tecnología y capital.

En México el 27 de junio de 1991 el H. CONGRESO DE LA UNIÓN aprobó la nueva Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Intelectual que tiene como objeto brindar mayor protección al inventor mexicano y proporcionar seguridad para la transferencia de nuevas tecnologías; con esto se pretende elevar la competitividad de México mejorando tecnología y por ende calidad y servicio de los bienes producidos en el país.

Las nuevas disposiciones de la Ley Mexicana:

- Otorgamiento de patentes a nuevas áreas tecnológicas.

- Otorgamiento de patentes para invenciones biotecnológicas, incluyendo las nuevas variedades vegetales.
- Establecimiento de una vigencia de veinte años para las patentes, a partir de la presentación de la solicitud.
- Otorgamiento de permisos para la explotación de una licencia ya otorgada.
- Introducción del modelo de utilidad.
- Protección a la información técnica de carácter confidencial.
- Establecimiento de un periodo de diez años para los registros marcarios y la posibilidad de renovación para nuevos periodos.
- Simplificación de la prueba de uso efectiva de las marcas registradas.
- Establecimiento de criterios claves para evitar confusión entre marcas registradas.
- Fijación de reglas simples para la inscripción de acuerdos de franquicias.
- Liberación de la contratación privada de tecnología y el licenciamiento de derechos de propiedad industrial.
- Creación del Instituto Mexicano de Propiedad Industrial.

2.- Derechos de autor:

Las reformas hechas la Ley Federal de Derechos de Autor por el H. CONGRESO DE LA UNIÓN, el 17 de julio de 1991, permite considerar nuevos productos tecnológicos que no se habían desarrollado masivamente, además de otorga eficiente protección a

los derechos de autor evitando el daño que ocasiona el uso ilícito de sus obras.

De las reformas a la legislación sobresalen las siguientes:

- Fonogramas: Protección contra la reproducción no autorizada de los mismos; se les reconoce derechos de renta sobre cualquier forma de explotación, siempre y cuando no se lo hubiera reservado los autores a sus causahabientes. Gozará del derecho de oponerse a la distribución o venta de la reproducción no autorizada de sus fonogramas. Los productores podrán solicitar a las autoridades oficiales el que impongan providencias precautorias para impedir la fijación, reproducción, distribución, venta o arrendamiento ilícito de sus fonogramas. Los productores tendrán, respecto a los derechos antes mencionados, un término de protección de 50 años.

- Programas de Cómputo: Gozan de los mismos beneficios otorgados a las demás obras protegidas es decir, a la vida del autor más 50 años y sólo se autoriza la copia para su uso exclusivo a quien adquiera una reproducción autorizada de un programa de cómputo.

- Interpretes y ejecutantes: Se incrementa a 50 años la duración de la protección concedida.

El grupo de trabajo de esta área de negociación formada por representantes del sector productivo, se propone, asegurar y lograr las condiciones más eficientes, para que las empresas puedan tener acceso a las opciones tecnológicas que consideren pertinentes, con agilidad, certidumbre y permanencia, esto se

traducirá en aumentos sustanciales de la competitividad en la zona.

4.7.-SOLUCIONES DE CONTROVERSIAS.

El monto total de flujos en el TLC es actualmente de más de 50 mil millones de dólares, lo que hace de México el tercer socio comercial después de Canadá y Japón. La amplitud, magnitud y volumen de los intercambios traerá diferencias comerciales por tal motivo se contará con instancias imparciales y mecanismos rápidos que faciliten resolverlos.

Existen instancias internacionales para solucionar las diferencias como son: La corte Internacional de Justicia de la Haya, Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional de Paris y otros mecanismos en el seno del GATT, algunos de estos procedimientos son largos y costosos, por lo que se han creado mecanismos particulares entre ciertos grupos de países para agilizar los trámites y disminuir los costos.

Los Mecanismos de Solución de Controversia de Acuerdo al Libre Comercio entre Canadá y E.U., son un ejemplo de los mecanismos particulares y están contenidos en el capítulo 18 y 19 del citado acuerdo, sus puntos principales son: procedimientos de consulta, conciliación y arbitraje.

El capítulo 18, contiene reglas para dar solución a los conflictos que surjan de la interpretación o de la aplicación de las cláusulas del Acuerdo de Libre Comercio. En el artículo 1804 se establece el proceso de consulta; este proceso permite que cualquiera de las partes pueda exigir una consulta entre representantes de los países, cuando se considere que adopten

disposiciones que afecten la operación del Acuerdo; este capítulo obliga a las partes a celebrar consultas para encontrar una solución expedita y satisfactoria para ambas.

El artículo 1805 otorga, en caso de fracaso en el procedimiento de consulta, la posibilidad de solicitar la intervención de la Comisión de Comercio Canadá E.U. establecida por el ALCE: Esta comisión, cuenta con la capacidad para nombrar técnicos y mediadores que deben ser aceptados por las partes, si la gestión conciliadora no prospera, en término de 30 días, contados a partir de la solicitud, la comisión remite el expediente a algunos de los mecanismos de arbitraje contemplado en el ALCE.

El artículo 1806 de ALCE, regula los procedimientos de arbitraje, indica que la Comisión de Comercio Canadá E.U. puede remitir arbitraje, controversias no resueltas mediante el procedimiento de consulta o de conciliación. Garantiza también a los dos países el derecho de participar en la constitución de la instancia arbitral, asegurando la neutralidad de ésta.

EL artículo 1807 establece un mecanismo alternativo al arbitraje, llamado panel de expertos, para atender asuntos que no han sido resueltos mediante los mecanismos mencionados. El panel está formado por cinco árbitros que examinan el caso y rinden un informe inicial en un plazo de 14 días, si las partes formularon observaciones respecto al informe inicial, después de este tiempo, el panel somete a la Comisión de Comercio Canadá- E.U. su decisión final dentro de los 30 días posteriores a la publicación del informe inicial. El panel de expertos proporcionará

recomendaciones a la Comisión para buscar un acuerdo a la solución del conflicto.

Capítulo 19 establece que las decisiones relativas a antidoping e impuestos, compensatorios son susceptibles de revisarse ante paneles binacionales, esto permitirá que las discusiones por controversias serán sometidas a una instancia neutral, creada ex-profeso para operaciones estrictamente comerciales, procurando evitar la subjetividad de un tribunal exclusivamente canadiense o norteamericana.

Por otra parte, tenemos que es fundamental que en la negociación del TLC se establezcan mecanismos ágiles y expeditos que solucionen las controversias que pudieran surgir de la manera más justa posible.

El TLC pretende dotar de seguridad jurídica a los aspectos negociados a través de medios idóneos, que garanticen que los tres países cumplan los laudos y decisiones emitidas por los mecanismos de solución de controversia que se adopten. Así también, se asegura la independencia e imparcialidad de los árbitros o penalistas y la organización de los procedimientos para sancionar violaciones a estos principios.

En el diseño de los mecanismos se consideran los siguientes criterios.

- Número de partes involucradas.
- Naturaleza de las partes en conflicto (gobierno y particulares).
- La materia de disputa.

En esta área se discuten los procedimientos y sistemas operativos para resolver con agilidad las controversias que puedan surgir entre las partes negociadoras.

Conociendo los principales puntos que comprende el Tratado de Libre comercio, mencionaremos ahora la situación del empresario mexicano destacando que existen diferentes apreciaciones sobre la situación actual.

Algunos empresarios intuyen que no es necesario involucrarse en la modernización y financiamiento. Otros empresarios tienen cierta incertidumbre ante los cambios que originará el TLC, con respecto a la posibilidad de conservar, mantener o aumentar su mercado; sobre cómo afrontar el alto índice competitivo en el que se verán inmersos; si la calidad del producto es óptima, en qué medida habrá de mejorarla; el costo que representará en materia prima, salarios y otros recursos que afectan la producción.

Por lo anterior, conjuntaremos el análisis dada la relación comercial y productiva existente de una empresa con otras, con esto nos referimos que la desaparición de una empresa repercute (directa o indirectamente) en la actividad de las otras, generando también para ellas cierto grado de incertidumbre, y abriendo una oportunidad para las empresas competidoras que hayan desarrollado su capacidad de adaptación.

La incertidumbre no es exclusiva del empresario, pues comprende también, a la fuerza de trabajo, ésta se refleja a través de las inquietudes sobre su salario, estabilidad laboral, modificaciones en las condiciones de trabajo, situación sindical y de capacitación.

Ante la apertura comercial observamos que las empresas micro y pequeña, se encuentran con ciertas ventajas y desventajas.

Las desventajas que observamos son:

* Inestabilidad de la micro y pequeña empresa en su permanencia en el medio, es decir, mientras unas surgen, otras han tenido que cambiar su giro o desaparecer.

* Tienen dificultad para allegarse de recursos materiales, financieros y humanos, debido a su escasa capacidad de operación para cubrir los costos que de estos recursos se deriven.

* Se enfrentan a una reñida participación en el mercado porque hay muchas empresas de este tipo.

* Carecen de tecnología de vanguardia por falta de recursos económicos, por eso ésta no es actualizada.

* Se enfrentan a un mercado clandestino de productos importados, dicha clandestinidad implica que no se cubran los aranceles legalmente establecidos, mientras que la empresa mexicana no debe faltar al cumplimiento de sus impuestos, dándose una competencia desleal.

* Presentan altos índices de rotación de personal, que les ocasiona deficiencias productivas y falta de especialización de sus trabajadores.

* Tendrán que competir con sistemas productivos más actualizados que facilitan mayores niveles de producción a bajo costo, en consecuencia las empresas competidoras podrán ofrecer el producto final a menor precio. Por su parte las empresas mexicanas debido a los sistemas de producción que utilizan tienen costos más

altos, por lo que el precio del artículo final es relativamente elevado.

* Generalmente la preferencia del consumidor se inclina hacia el producto extranjero independientemente de la calidad.

Las ventajas con que cuentan son:

* Capacidad de adaptación a los cambios y situaciones económicas, políticas y sociales difíciles; esto se demuestra por su sobrevivencia en periodos de crisis y de inestabilidad económica, demostrada según estadísticas.

* Buscan satisfacer la demanda del mercado a través de varios productos a bajo precio.

* Han creado técnicas para cubrir sus requerimientos de fuerza laboral, disminuyendo el impacto de la rotación de personal, logrando su adaptación al medio ambiente productivo externo.

* Cuentan con una estructura sencilla caracterizada por una sola autoridad superior que está apoyada por algunos mandos medios y un nivel operativo. Esta estructura facilita la comunicación, así como la rápida adecuación interna a los cambios del exterior. Además permiten el contacto directo con el empleado para lograr el equilibrio interno de la empresa.

* Tienen una flexibilidad administrativa que se moldea según las circunstancias que se le presenten y permite su adaptación al sistema económico, ya que la toma de decisiones se lleva a cabo ágil y oportunamente. Cuando se cometen errores en la toma de decisiones, dada su estructura administrativa, es fácil modificar el curso de acción.

* La tecnología es otro factor que le ha permitido sobrevivir, se caracteriza porque surge a partir del conocimiento preciso de la tecnología que viven las empresas; lo que ocasiona que éstas hayan creado su propia tecnología para solventar sus necesidades particulares.

* El manejo de su tecnología es exclusiva de la empresa, así como su mantenimiento y evolución, con esto han logrado alcanzar los niveles de producción requeridos.

**INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MICRO,
PEQUENA Y MEDIANA**

CAPITULO III
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA.

Para aproximarnos al estudio empírico de la micro, pequeña y mediana; y ante la imposibilidad de contemplar todos los giros de las empresas, hemos delimitado el estudio a la industria alimenticia. Consideramos que la industria alimenticia es de especial interés por que es una de las que enfrentará mayor competencia extranjera.

1.- PROBLEMÁTICA.

Para resaltar la importancia e interés de este sector económico, señalaremos que escogimos este ramo por que pensamos que es uno de los que se enfrenta a mayor competencia extranjera, ya que de tiempo atrás hemos visto la entrada al mercado nacional de una gran variedad de productos alimenticios de origen extranjero: bebidas, dulces, chocolates, embutidos, galletas, etc.

Debido a la amplitud del estudio y para evitar la omisión de datos importantes mencionaremos respectivamente la problemática y perspectivas de la micro, pequeña y mediana industrias en el sector alimenticio. Cabe señalar que este análisis está basado en estudios realizados por la SECOFI en el periodo 1987-1988, siendo éstos los más actuales.

1.1.- MICROINDUSTRIA

El ramo alimenticio, durante el periodo 1986-1987, presentó como problema de mayor importancia la reducida capacidad

adquisitiva del consumidor (15.2%, seguido por los costos de operación (14.6%) y el crédito (12.8%). (Gráfica 1)

Las perspectiva que tenían para 1987-1988, en relación a la producción fueron en mayor porcentaje aumentar la producción (55.2%), o bien mantenerla (43.3%) y en menor proporción (1.07%) contemplaban disminuir la producción. (Gráfica 2)

Para enfrentar su problemática estas industrias se valieron fundamentalmente de las siguientes estrategias:

- * Aprovechar la capacidad instalada.
- * Ampliar el mercado nacional.
- * Fabricar nuevos productos.
- * Exportar.
- * Ampliar instalaciones.
- * Compra de maquinaria y equipo.

De las estrategias mencionadas se observa que el mayor interés estuvo en aprovechar su capacidad instalada (22.4%) y ampliar el mercado nacional (22.4%), y posteriormente la compra de maquinaria y equipo (18.9%). (Gráfica 3)

Para lograr sus estrategia algunas industria recurrieron al Fomento Industrial, principalmente a través del Apoyo Financiero. (Gráfica 4)

Los resultados antes presentados se derivaron de la experiencia que estas empresas tuvieron en el periodo anterior (1985-1986), donde resaltaron los siguientes incrementos: en ventas de \$ 28,509.9 (miles de pesos) a \$57,575.5 (miles de pesos), representando el 49.51% más que el año anterior. (Gráfica 5). En capacidad instalada utilizada de 51.9% a 58.3%. (Gráfica 6)

Se detectó también que las empresas tuvieron un 79.2% de incremento en el precio del producto en 1986, mientras que el incremento en materia prima fue 106.6%, de lo anterior se denota que éstas industria sufrieron una fuerte pérdida de utilidad. (Gráfica 7)

En relación a las inversiones del periodo 84-86 se obtuvo que el 24.2% adquirió maquinaria y equipos nacionales, un 2.7% capacitó a nivel operativo y un 26.7% adquirió maquinaria y equipo importado. (gráfica 8) Se pudo observar que el nivel de inversión en maquinaria y equipo no es acorde con la intensidad de capacitación en el manejo de éste, por tal motivo existe la posibilidad de que las microindustrias de la rama de alimentos actualmente este contando con equipo y maquinaria no aprovechada por falta de capacitación para su manejo especializado

1.2.- PEQUEÑA INDUSTRIA.

Durante el periodo 1986-1987 el giro alimenticio presentó como principal problema el costo de la producción (16.7%), así mismo, la reducida capacidad adquisitiva del consumidor (13.1%), problemas de mercado y gastos financieros (9.7%). Ver gráfica 9. Contemplando lo anterior rescatamos que la pequeña empresa mantiene su nivel de producción a pesar de los gastos financieros en que ésta incurre a pesar también de la reducida capacidad adquisitiva del consumidor, así como del limitado acceso al mercado por la gran competencia que existe en el mismo.

Por otro lado las perspectivas que tenían para el periodo 87-88 en producción eran de la siguiente manera: 59% aumentar la

producción, 39.4% mantenerla y sólo un 1.6% disminuirla (gráfica 10). A pesar que en el periodo anterior 86-87 tuvieron problemas para colocar los productos que fabricaban, esto no produjo efectos negativos que pudieran ocasionar el decaimiento de estas industrias, sino por el contrario, contemplan lograr mayores niveles de producción.

Así también para afrontar la problemática que presentaron se valieron de las mismas estrategias que la microindustria, pero en porcentajes diferentes, obteniendo lo siguiente: existe mayor interés a ampliar el mercado nacional (25.4%), seguido de aprovechar la capacidad instalada (gráfica 11). Estas medidas sin duda responden a la necesidad de colocar toda la producción y evitar un rezago comercial.

Para alcanzar las estrategias presentadas, las industrias pequeñas en este ramo, recurrieron al Fomento industrial, primordialmente empleando la solicitud de apoyo financiero (gráfica 12). Este apoyo es lo que provocó incurrir en los gastos financieros contemplados en la problemática antes mencionada.

Cabe mencionar que los resultados antes presentados surgieron de la experiencia que las pequeñas industrias vivieron en el periodo 1985-1986, donde las ventas incrementaron de 277,180.5 a 582,913.8 (miles de pesos), representando un 47.5% más al año anterior (gráfica 13). También la capacidad instalada aumentó de 58.4% a 60.3% (Gráfica 14).

Así mismo se detectó un porcentaje menor en el incremento del precio de los productos (109%) comparado con el costo de la materia prima (130.5%). Ver gráfica 15.

Se observa que estas industrias están logrando un nivel de ventas eficiente, más sin embargo, analizando el precio y el costo de la materia prima, se percibe una pérdida de utilidad; pues el incremento de los precios no corresponde al de los costos empleados.

Respecto a las inversiones del periodo 84-86 se obtuvo que el 43.6% adquirió maquinaria y equipo nacional, un 26.2% se empleó en construcciones y 0.4% capacitó al nivel operativo (gráfica 16); si además contemplamos que el 17.5% adquirió maquinaria y equipo importado, predominaría el mismo efecto que presentó la microindustria: discordancia en la adquisición de maquinaria y equipo con la capacitación del nivel operativo, ocasionando una mínima utilización de los equipos y máquinas por falta de personal especializado en su manejo.

1.3.- MEDIANA INDUSTRIA

En el periodo 1986-1987 la industria mediana de alimentos, tuvo como problemas de mayor importancia los siguientes: costos de operación 18.9%, la reducida capacidad adquisitiva del consumidor 15.6%, y gastos financieros 12.1% (gráfica 17).

Las perspectivas presentadas en el periodo 1987-1988 fueron principalmente en relación a la producción: Aumentar la producción 63.6%, seguido de mantenerla 36.4%; observando que 0% está en posición de disminuirla (gráfica 18).

Es importante resaltar que la tendencia general está hacia aumentar la producción, a pesar de los costos de operación que son altos; es notable la persistencia, ya que existe un porcentaje nulo que la disminuiría; aun siendo (como ya se

mencionó) la capacidad adquisitiva del consumidor, uno de los problemas que más les afectan y les estorban en la colocación de sus productos en el mercado.

Para afrontar su problemática la mayoría recurrió a las siguientes estrategias: Aprovechar la capacidad instalada 24.3%, ampliar el mercado nacional 21.2% y fabricar nuevos productos 18.2% (gráfica 19). Para lograr sus estrategias 75% acudió al apoyo financiero y 25% a la asistencia técnica (gráfica 20).

Estas perspectivas empresariales las podemos justificar en las experiencias del periodo anterior 1985-1986; en el que las ventas incrementaron de 1,276,142.0 a 2,334,497.0 (Gráfica 21); dándose así, un aumento sustancial de 54.6%. Así mismo podemos observar que el aprovechamiento en la capacidad instalada decreció de un 65.1% a un 57.3% (gráfica 22).

Se percibe también, una pérdida de utilidad, ya que el incremento de los precios no corresponde al de los costos. (Gráfica 23)

Otro antecedente que motiva las perspectivas 1987-1988 lo encontramos en lo siguiente: Durante el periodo 1984-1986, 67.8% destino recursos a la contratación de asesoría; un 12.6% a la adquisición de maquinaria y un 7.7% a la construcción. Cabe mencionar que sigue persistiendo una deficiencia en cuanto a la relación adquisición maquinaria y equipo contra la capacitación al personal operativo. (Gráfica 24)

De los anteriores análisis, se puede notar que es muy similar la situación de las micro, pequeñas y medianas; existiendo así, los mismo elementos de problemática, estrategias

y perspectivas; variando exclusivamente el grado en que se presentan. Para efectos de comparación podemos observar las gráficas: 25-32.

2.- PERSPECTIVA GLOBAL DEL GIRO ALIMENTICIO EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS.

En base a la información anterior podemos derivar una perspectiva global de los problemas que presenta el sector alimenticio:

Uno de los principales obstáculos es el costo de la producción, éste es elevado lo que significa una considerable disminución en sus márgenes de utilidad; y en consecuencia el crecimiento de estas empresas es lento por la falta de recursos para reinvertirse.

Otro factor que las afecta es la reducida capacidad adquisitiva del consumidor, es decir, que el público al que atienden no responde a la magnitud de la oferta de productos que ponen a su disposición.

Este problema tiene vinculación con el precio al que se ofrecen los productos; y éste es, a su vez, resultado de los altos niveles de inflación que se han registrado en el país; que llegaron a su punto máximo en 1985 y gradualmente se han venido reduciendo sin dar todavía solución al problema de la capacidad adquisitiva.

Por otra parte el acceso a crédito se dificulta por el elevado costo que representa para éstas, así también por la carencia de garantías y avales. Esto trae como repercusión que no

tengan al alcance recursos para adquirir tecnología, equipo, materia prima para aumentar su producción y su mercado.

Así también los gastos financieros se consideran parte de su problemática, éstos se originan por concepto de deudas contraídas, ya sea por gastos de operación, asistencia técnica y pago de intereses. Esto nos ayuda a corroborar lo costoso que resulta allegarse de recursos para incrementar las operaciones de la empresa.

Por su parte los problemas de mercado son un factor inconveniente para el crecimiento del público consumidor. Un mercado escaso provocará desinterés para aumentar la producción, ya que ésta no será absorbida en su totalidad y sólo ocasionará gastos adicionales.

Las perspectivas de producción para superar los problemas señalados son aumentar o bien mantener el nivel alcanzado. El mínimo porcentaje propone disminuir los niveles de producción. Como estrategia para alcanzar los niveles propuestos de producción aprovechar su capacidad instalada en primer término, seguido por ampliar su mercado, fabricar nuevos productos y adquirir maquinaria y equipo.

Existen otras estrategias que aunque no son consideradas como primordiales son tomadas en cuenta, éstas son: exportar producción y ampliar instalaciones. Para lograr éstas estrategias han recurrido al fomento industrial, solicitando en su mayoría apoyo financiero y en menor grado asistencia técnica.

Dentro de estas empresas las que alcanzan mayores ventas son las medianas que duplican en cantidad a la pequeña y cuatriplican

a la micro, lo que nos demuestra la capacidad de colocar productos en el mercado que poseen.

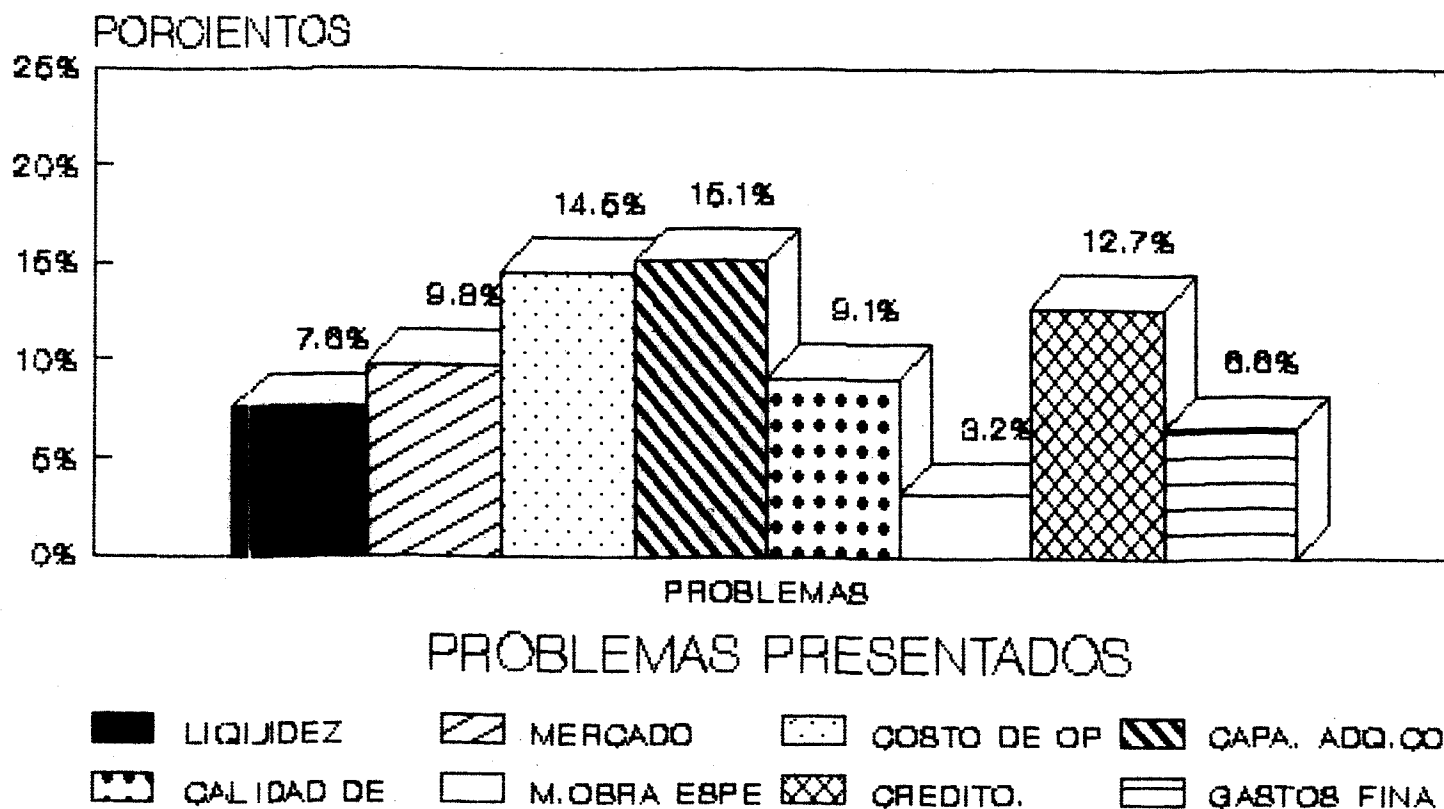
La capacidad instalada no es utilizada al 100% por ninguna de estas empresas, quedando en un margen de 51 al 65%. Esto es comprensible ya que su mercado no absorbería toda la producción implicando costos adicionales de mantenimiento y por productos descontinuados.

La mayoría de estas empresas han sido afectadas por un incremento muy elevado en los costos de producción, mismos que no se compensan con el incremento autorizado al precio de su producto.

Las empresas en su afán por superar sus deficiencias productivas han recurrido a inversiones para la compra de maquinaria y equipo importado, seguido por la adquisición de maquinaria y equipo nacional así como construcción de inmuebles.

Es necesario hacer notar que mientras la micro y pequeña empresas se preocupan por adquirir maquinaria y equipo, por su parte la mediana recurre a asesorías profesionales para la explotación de éstos elementos.

MICROINDUSTRIA ALIMENTOS PROBLEMAS EN EL PERIODO 1986-1987

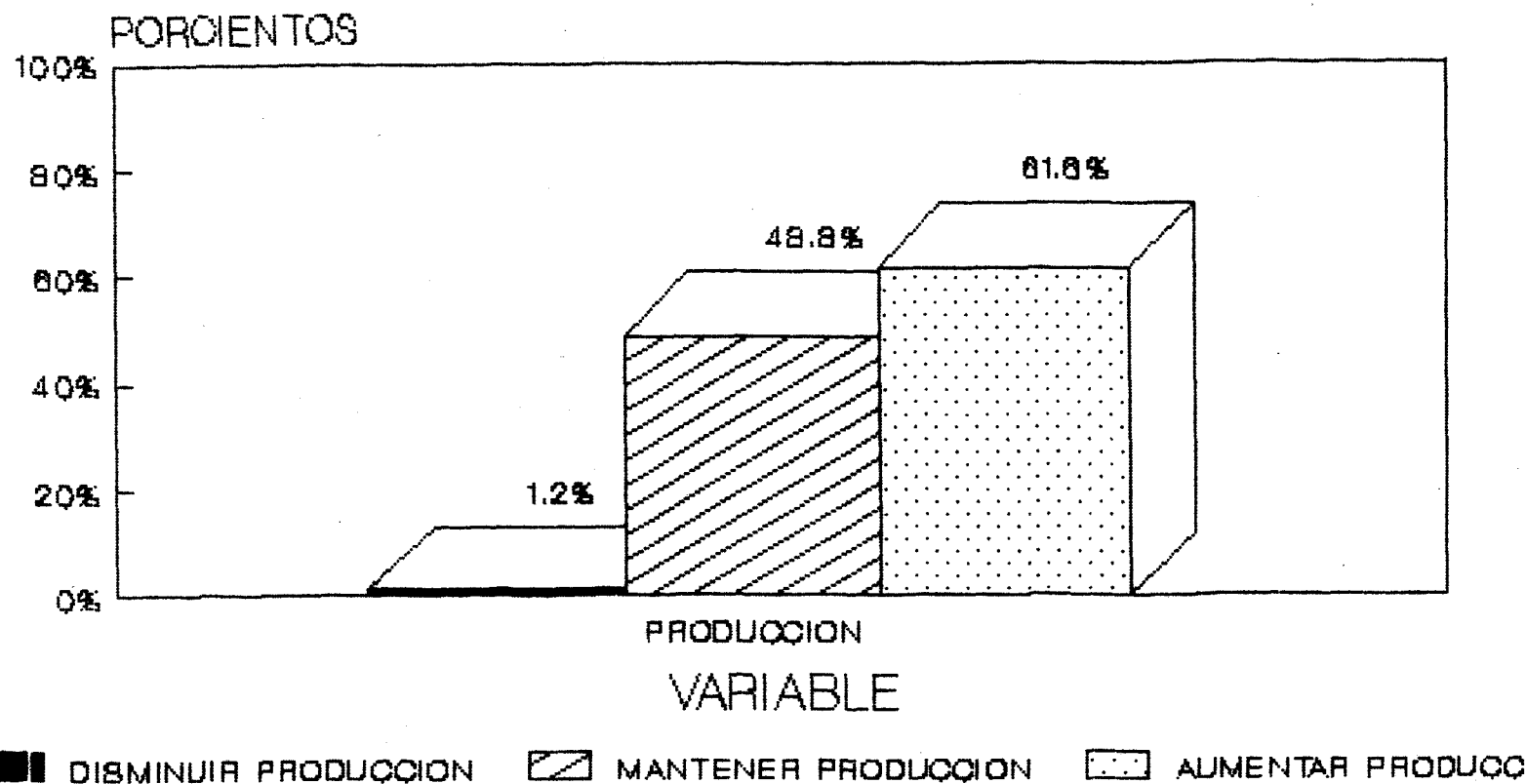


GRAFICA 1.

MICROINDUSTRIAS

ALIMENTOS

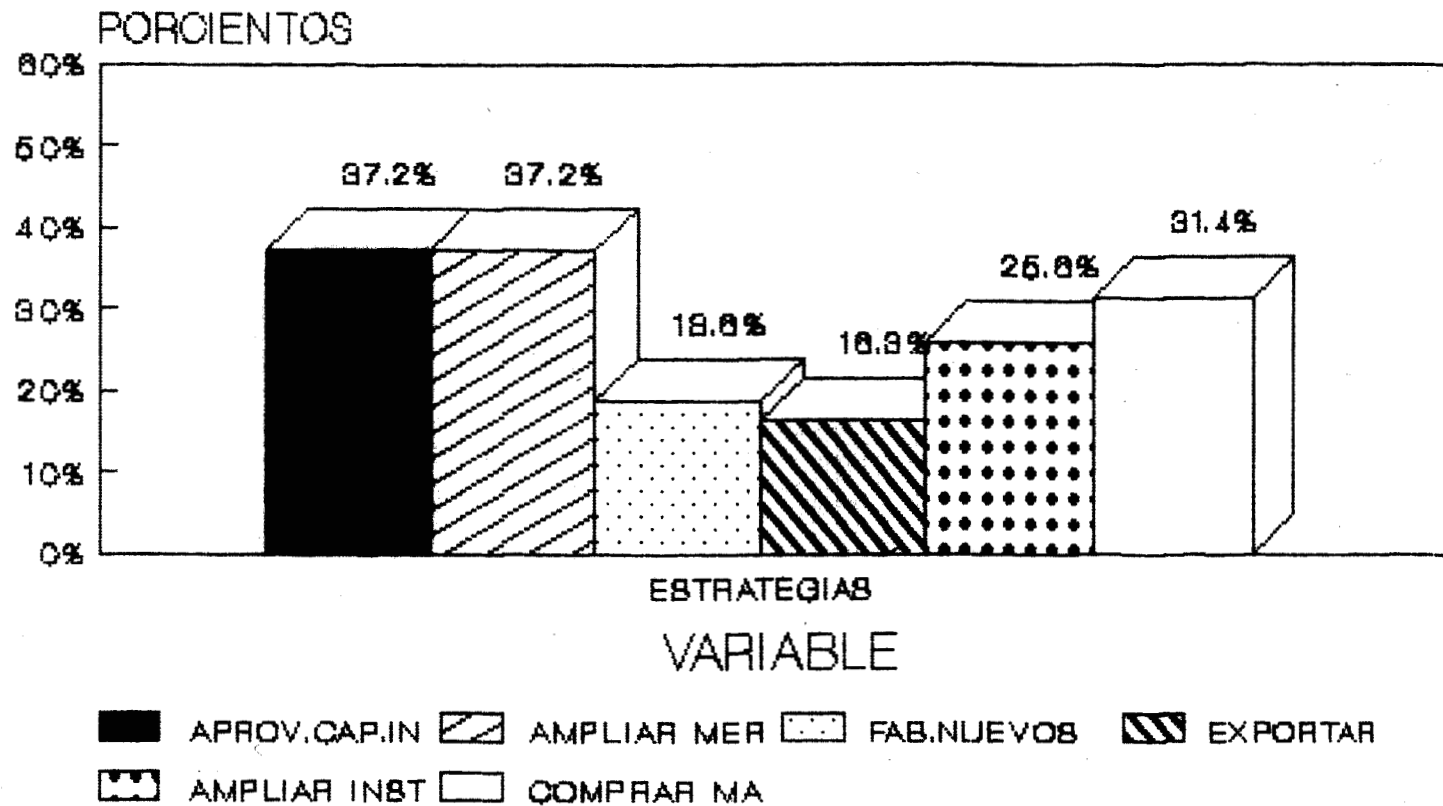
PERSPECTIVAS DE PRODUCCION 1987-1988



GRAFICA 2.

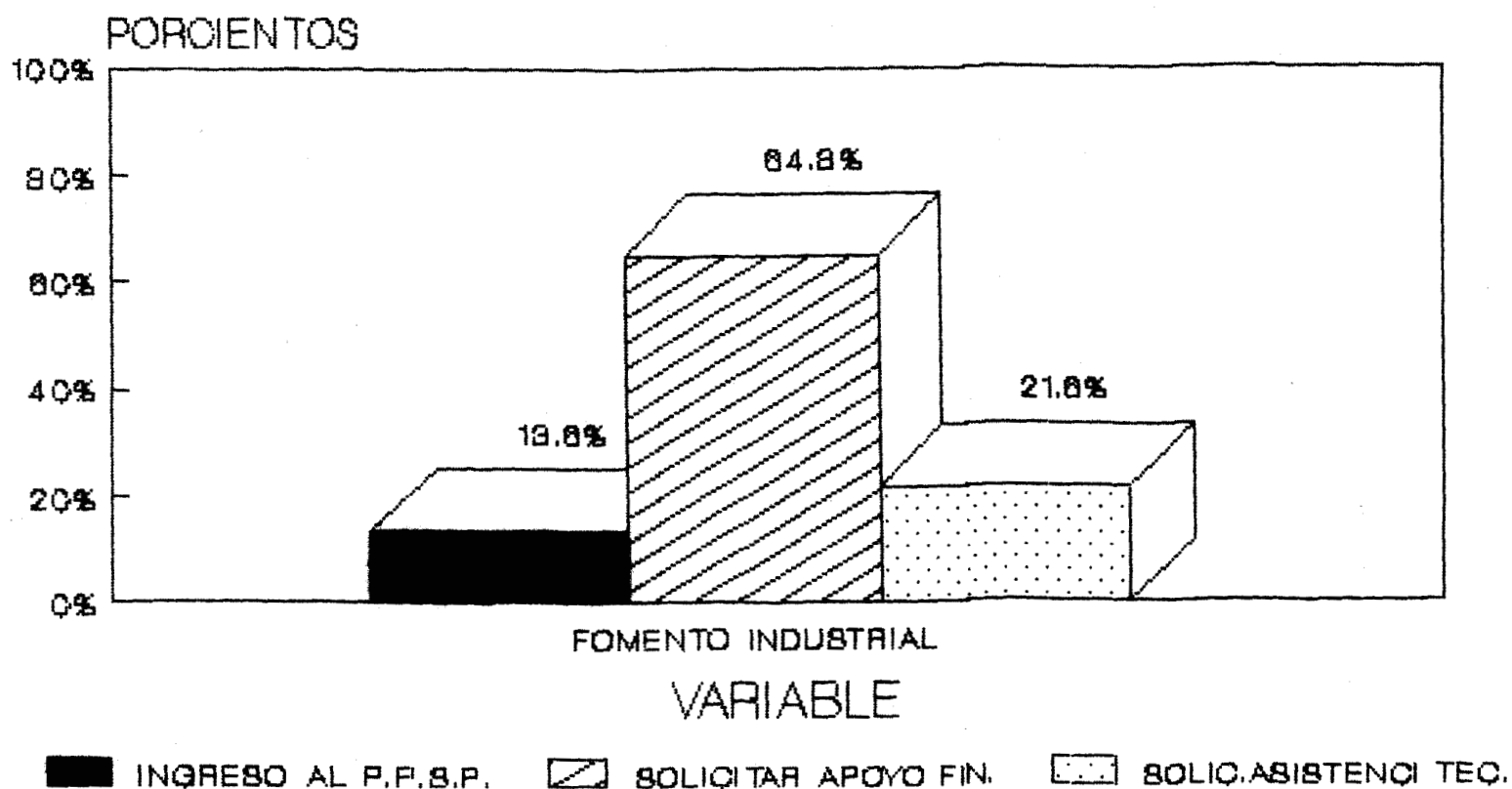
MICROINDUSTRIAS ALIMENTOS

PERSPECTIVA DE ESTRATEGIAS 1987-1988



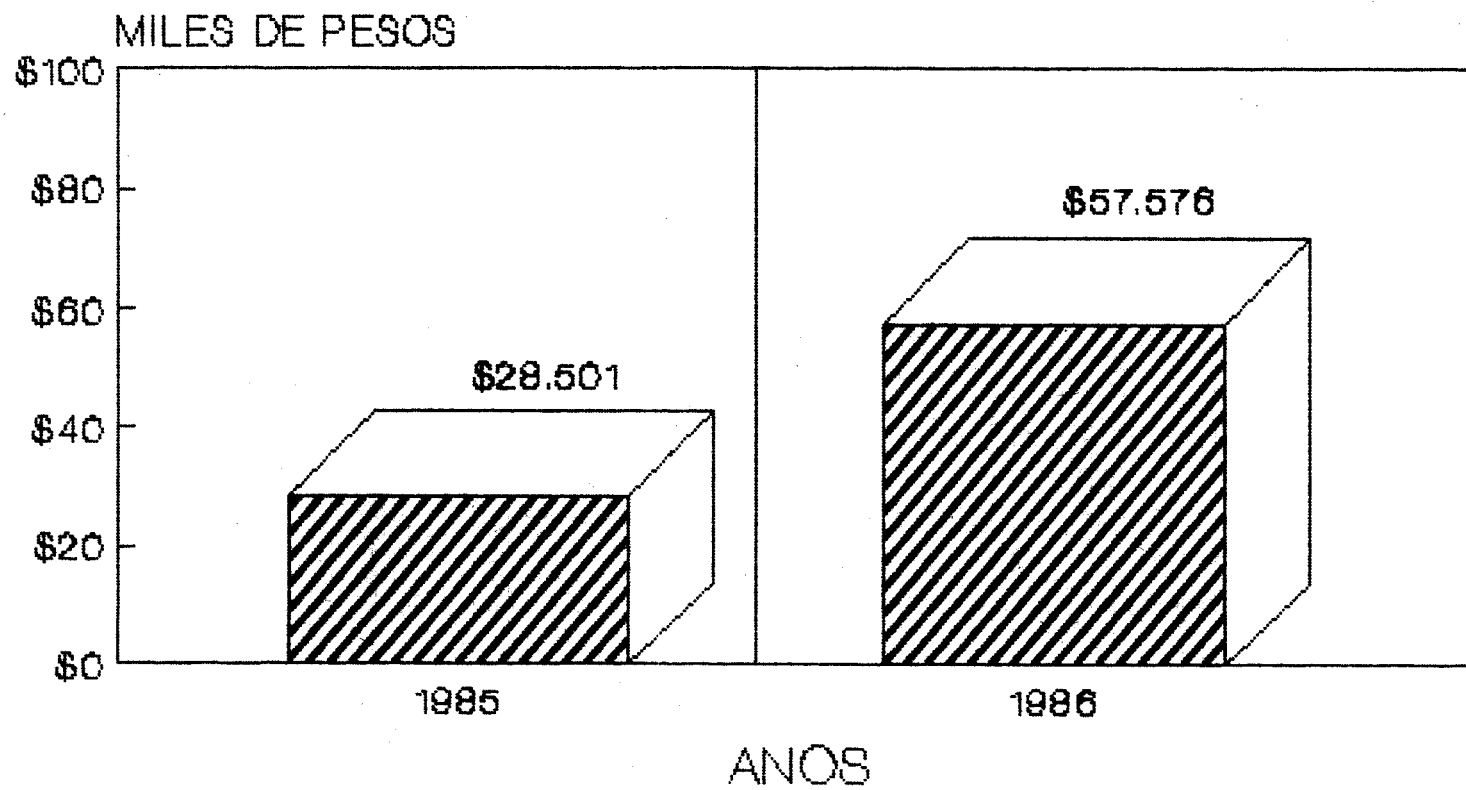
GRAFICA 3.

MICROINDUSTRIA ALIMENTOS PERSPECTIVA DE FOMENTO INDUSTRIAL 87-88



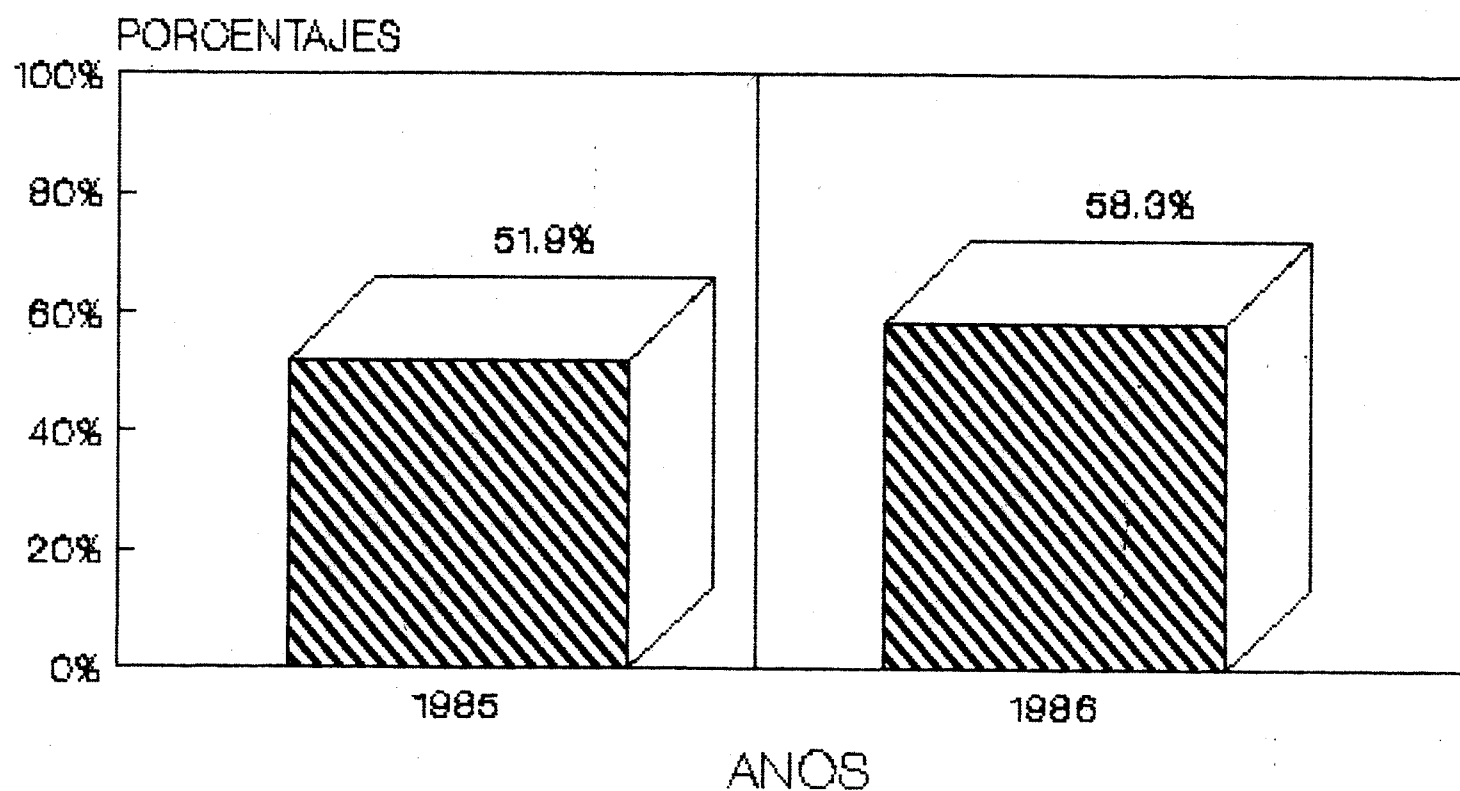
GRAFICA 4.

MICROINDUSTRIA ALIMENTOS VENTAS ANUALES NETAS



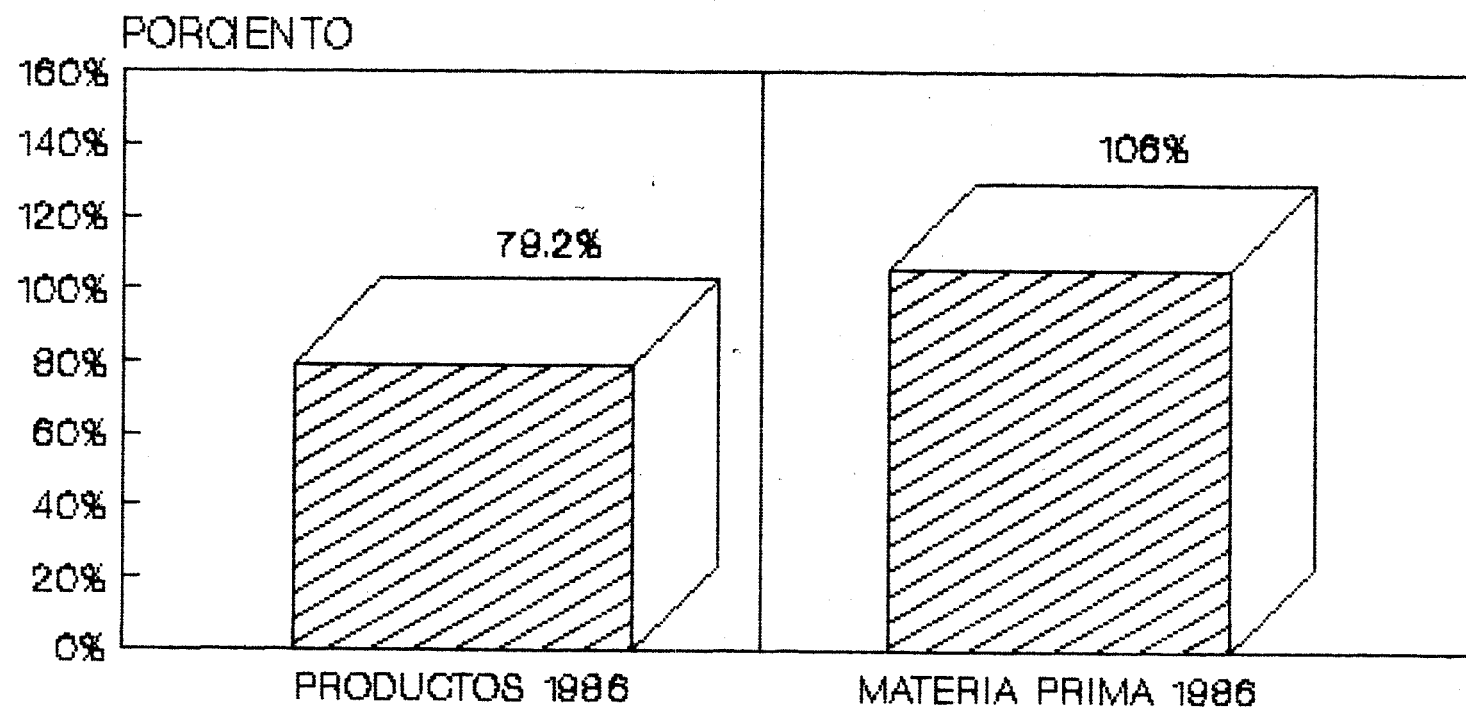
GRAFICA 5.

MICROINDUSTRIA ALIMENTOS CAPACIDAD INSTALADA.



GRAFICA 6.

MICROINDUSTRIA ALIMENTOS PORCENTAJES DE INCREMENTO

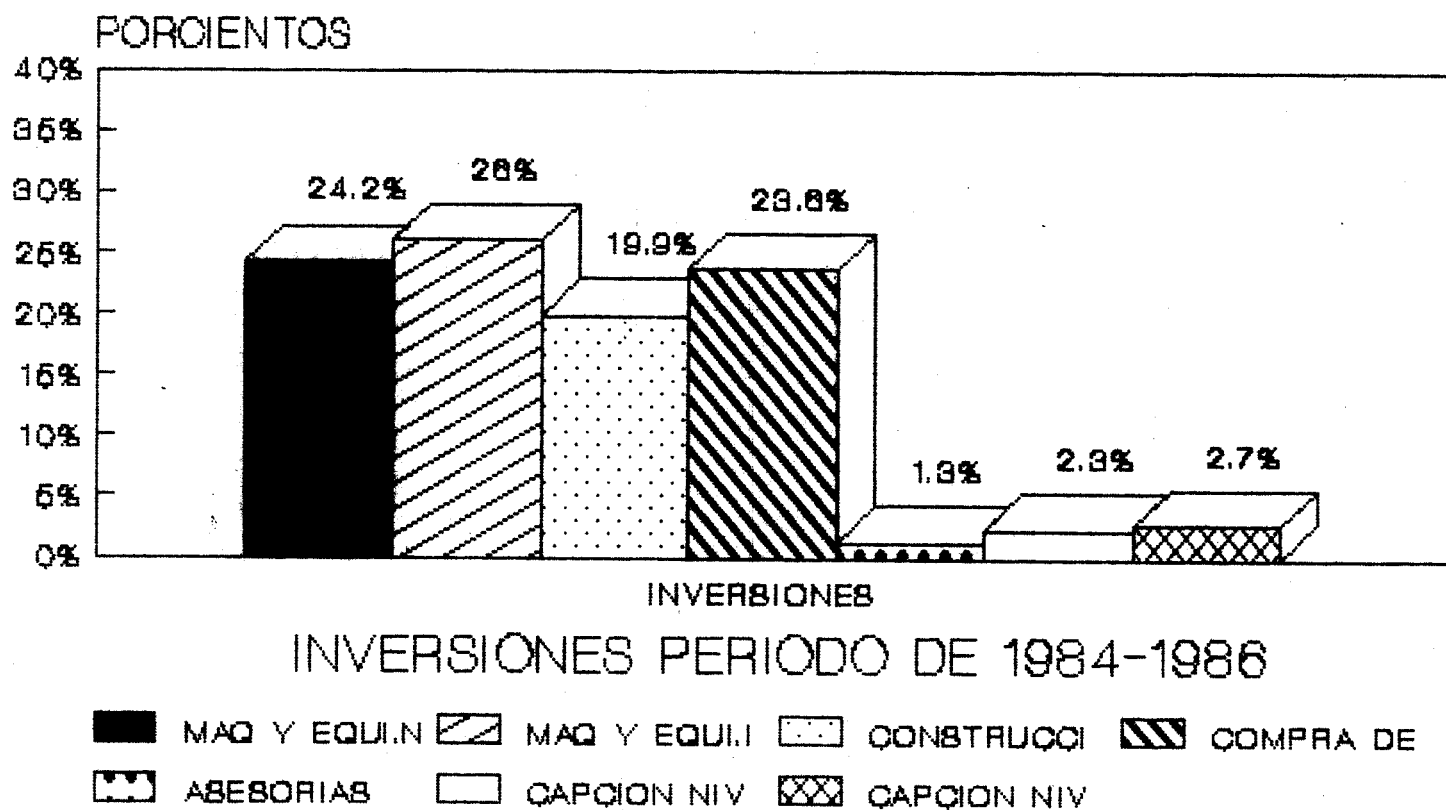


GRAFICA 7.

PRECIO Y COSTO

MICROINDUSTRIA ALIMENTOS

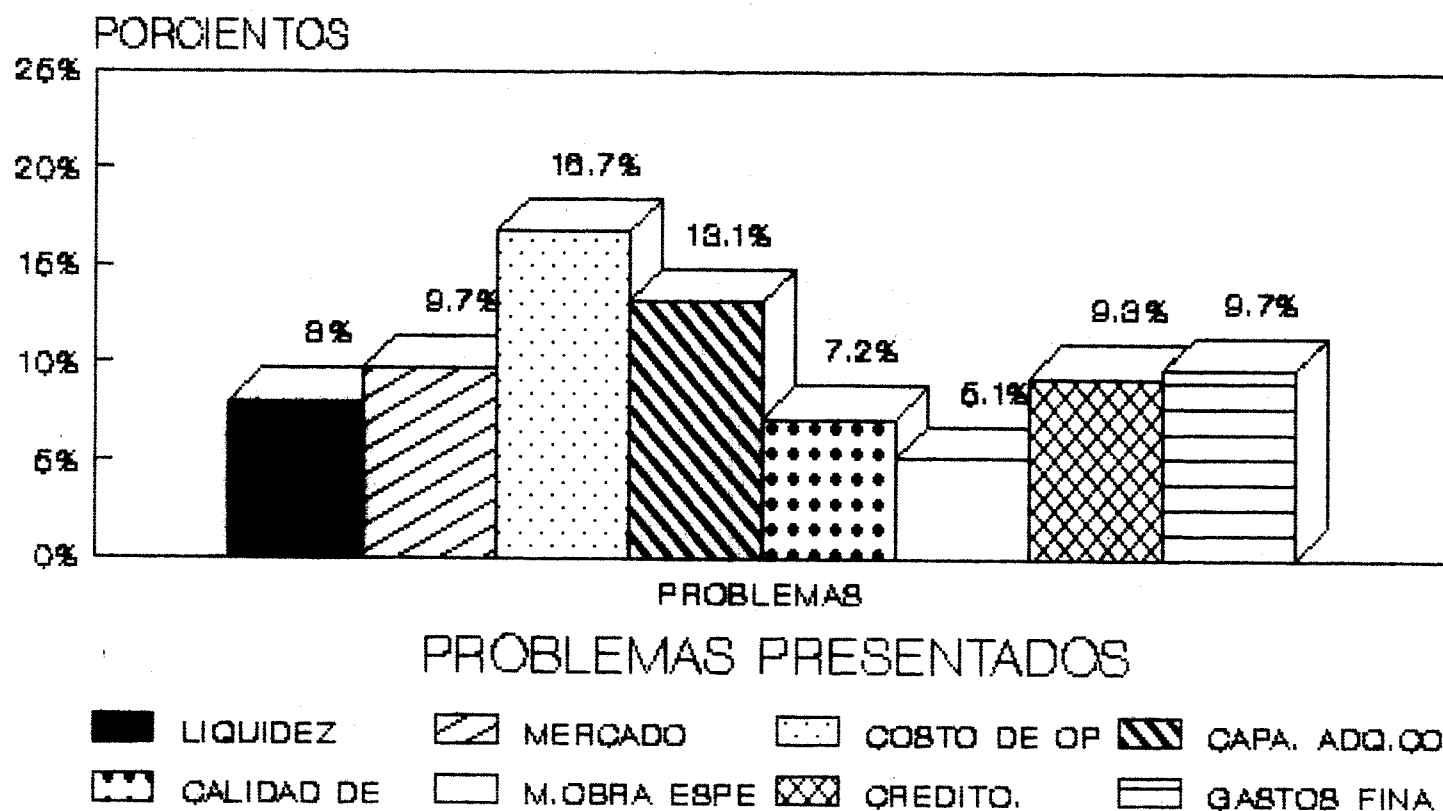
PORCENTAJES DE INVERSION



GRAFICA 8.

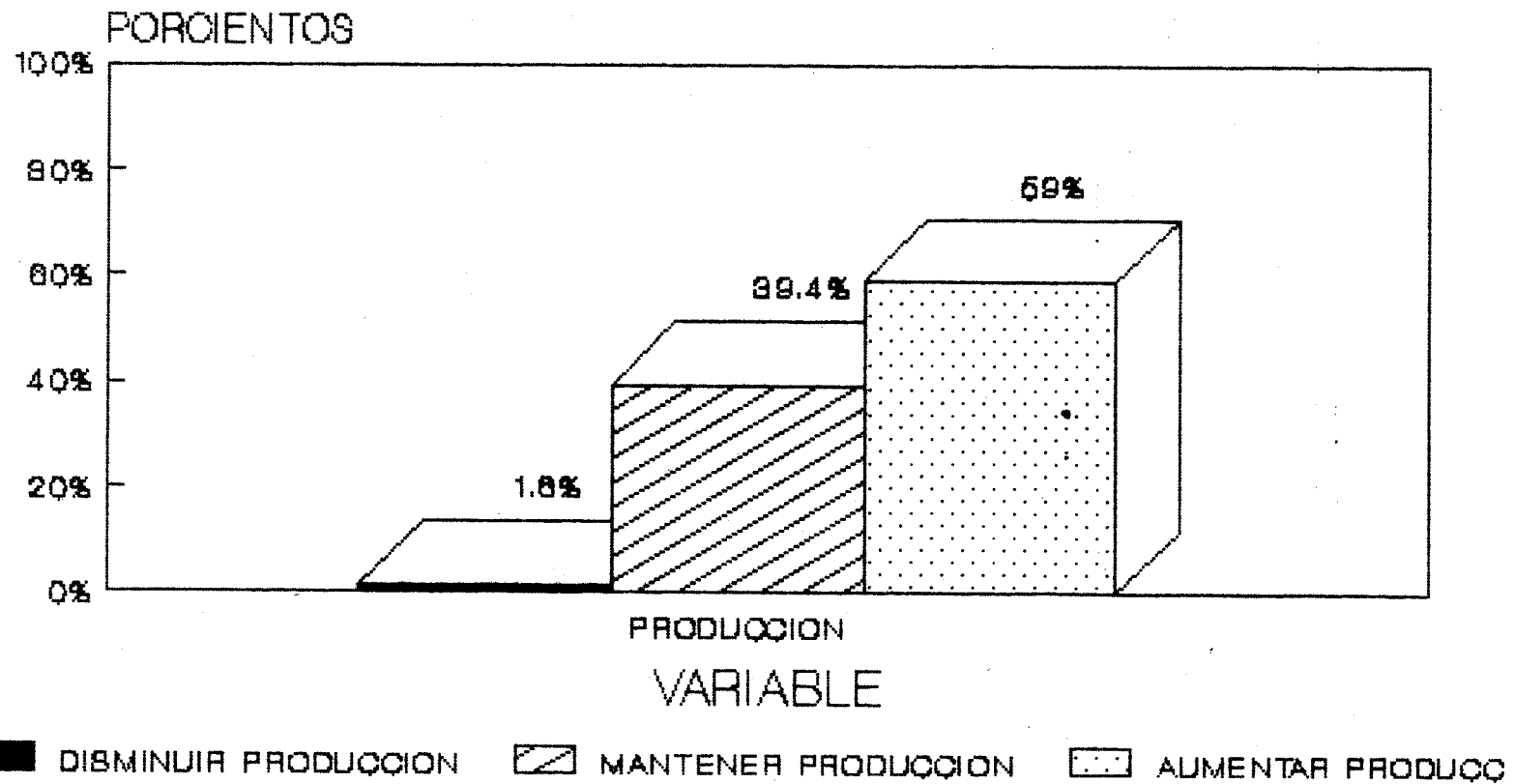
INDUSTRIA PEQUENA ALIMENTOS

PROBLEMAS EN EL PERIODO 1986-1987



GRAFICA 9.

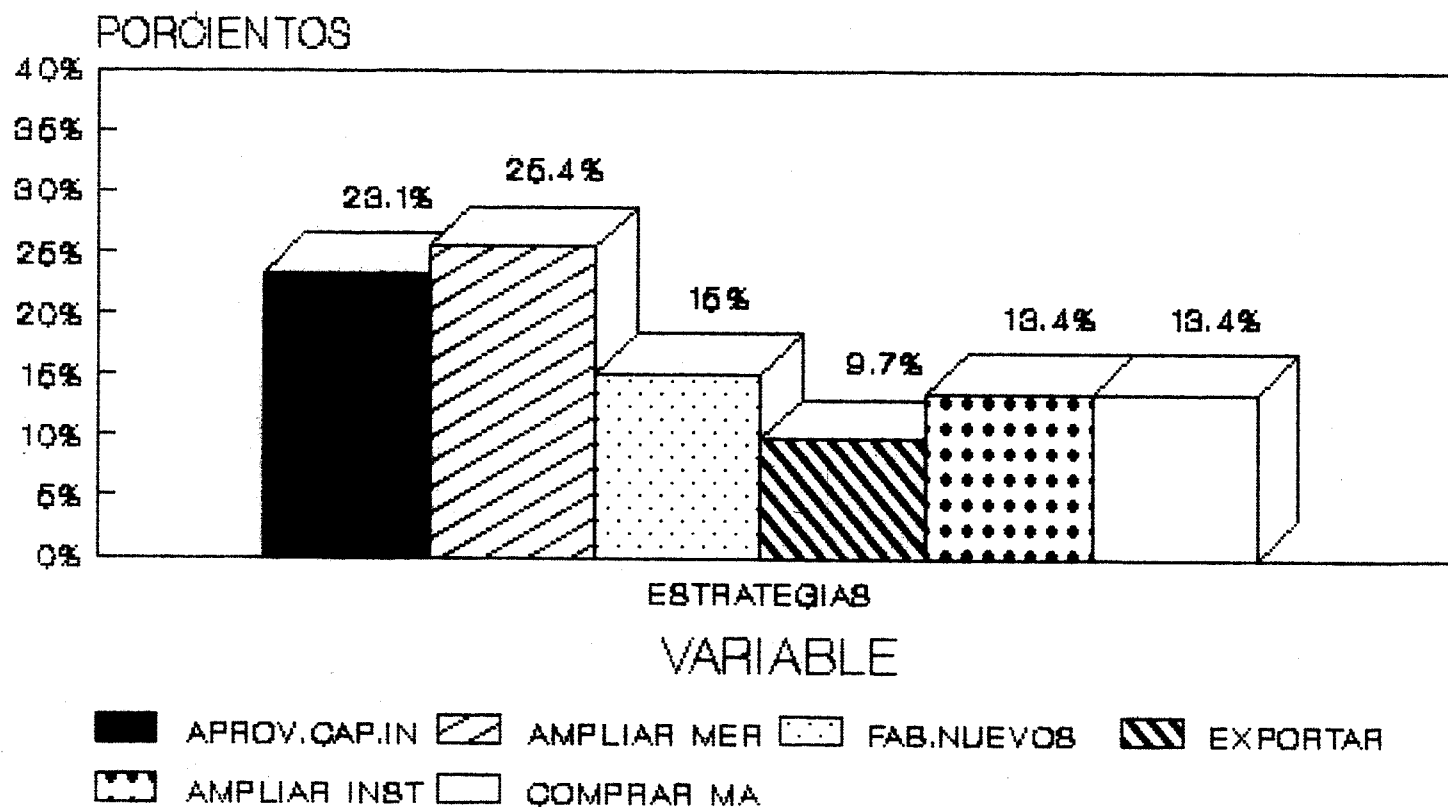
INDUSTRIA PEQUENA ALIMENTOS PERSPECTIVAS DE PRODUCCION 1987-1988



GRAFICA 10.

INDUSTRIA PEQUENA ALIMENTOS

PERSPECTIVA DE ESTRATEGIAS 1987-1988

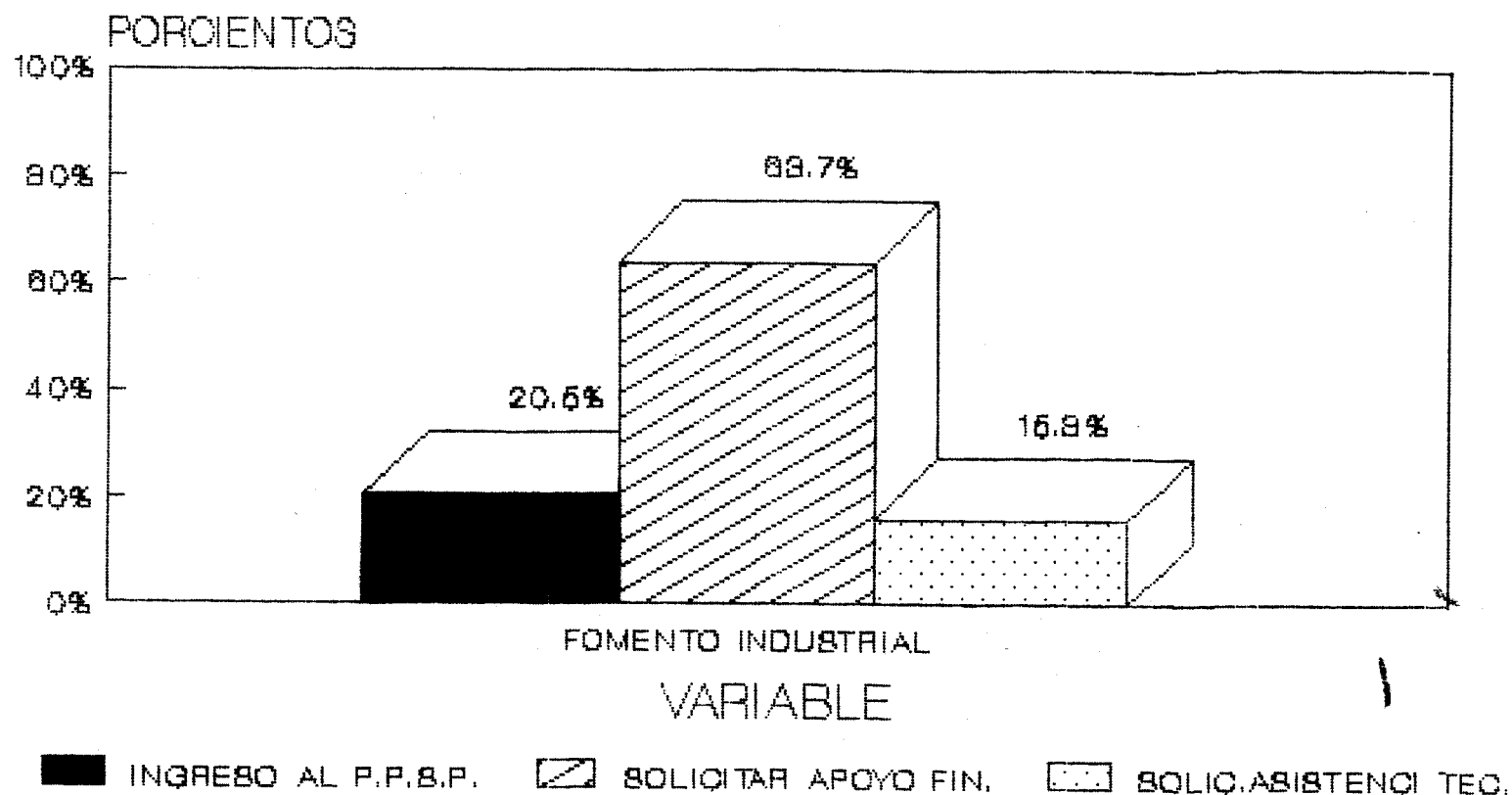


GRAFICA 11.

INDUSTRIA PEQUENA

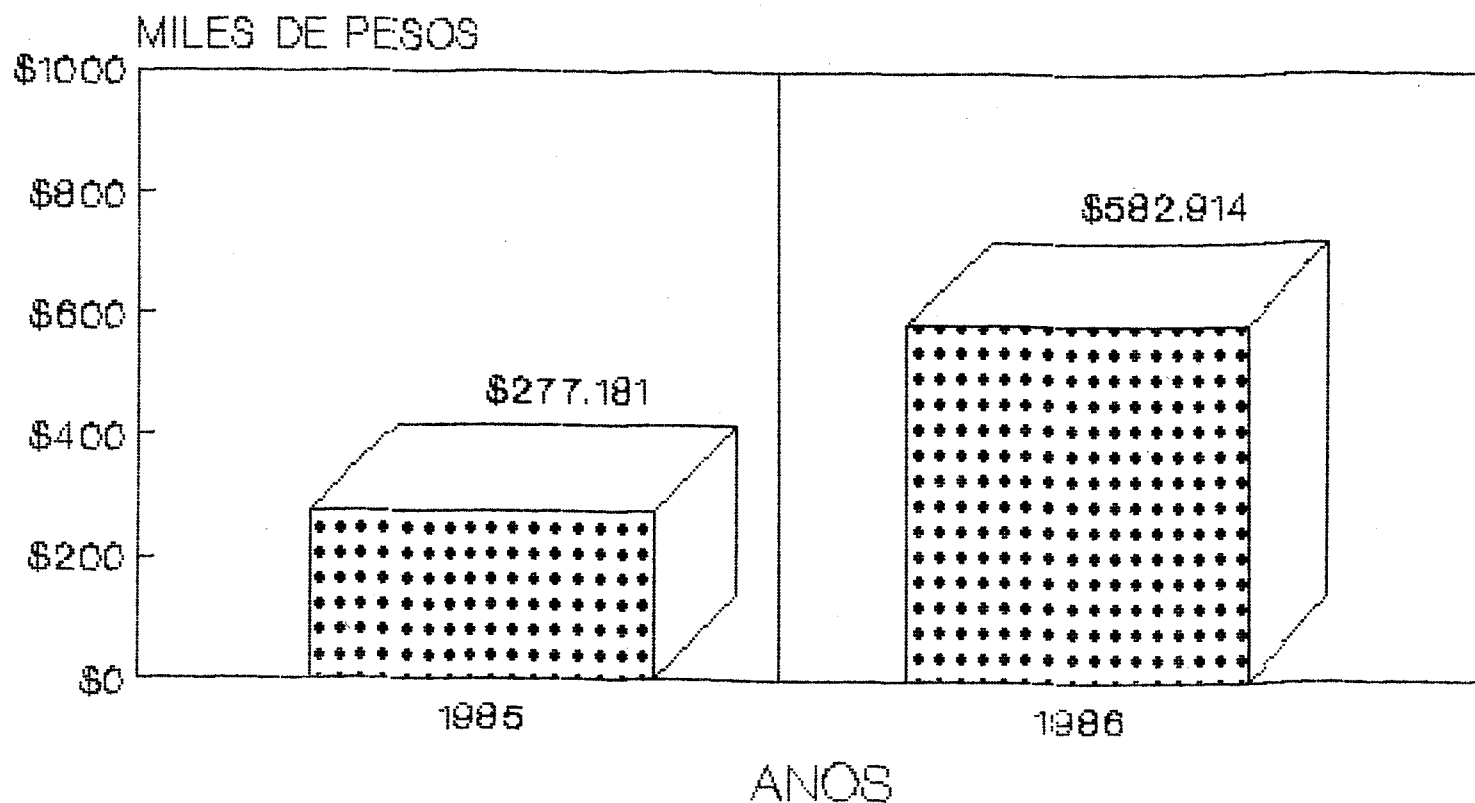
ALIMENTOS

PERSPECTIVA DE FOMENTO INDUSTRIAL 87-88



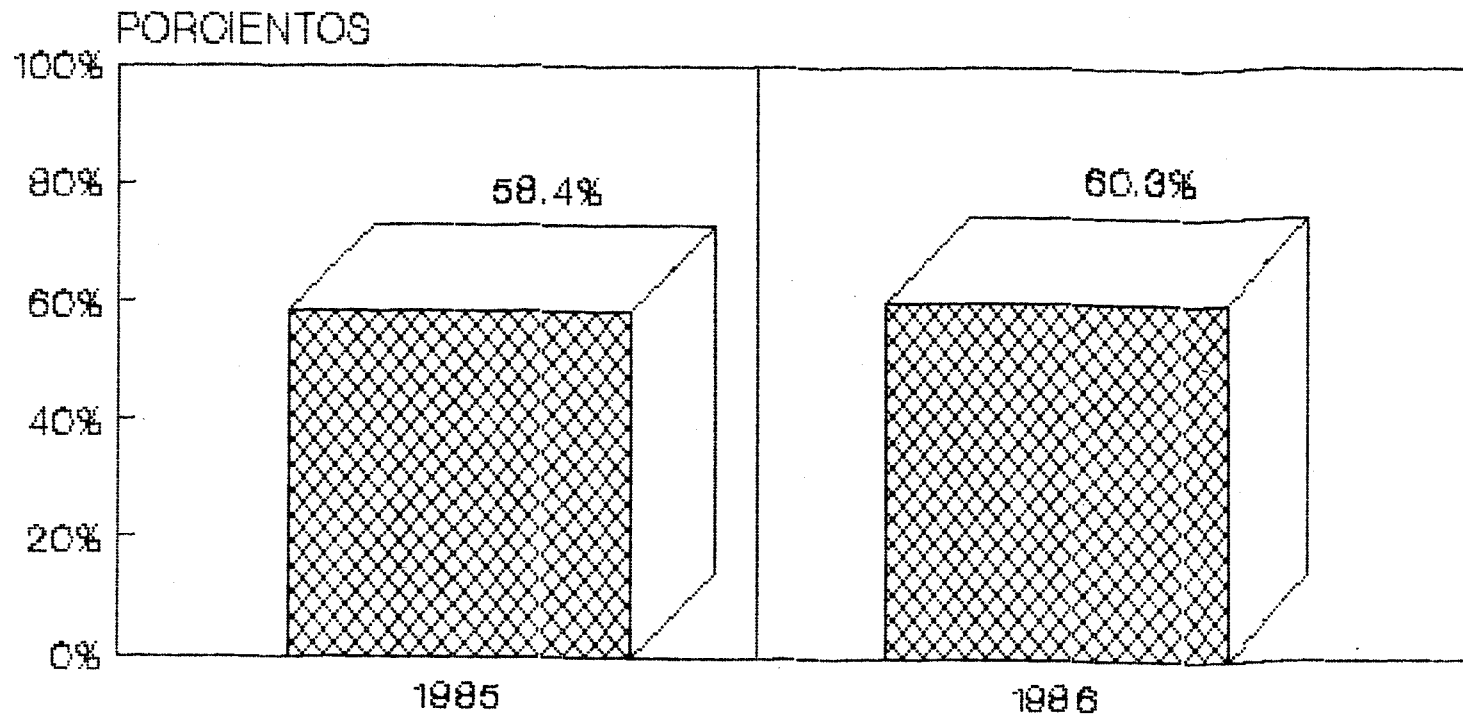
GRAFICA 12.

INDUSTRIA PEQUENA ALIMENTOS VENTAS ANUALES NETAS



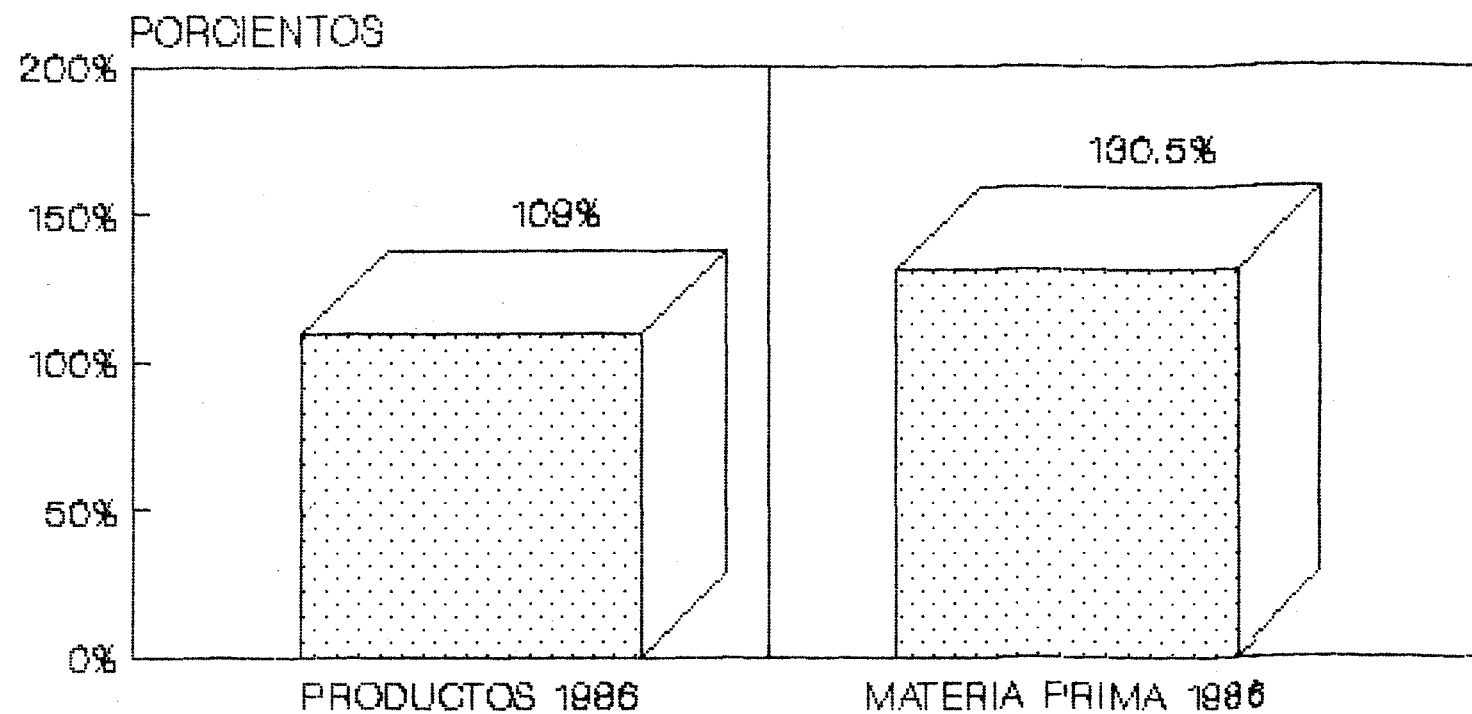
GRAFICA 13.

INDUSTRIA PEQUENA ALIMENTOS CAPACIDAD INSTALADA.



GRAFICA 14

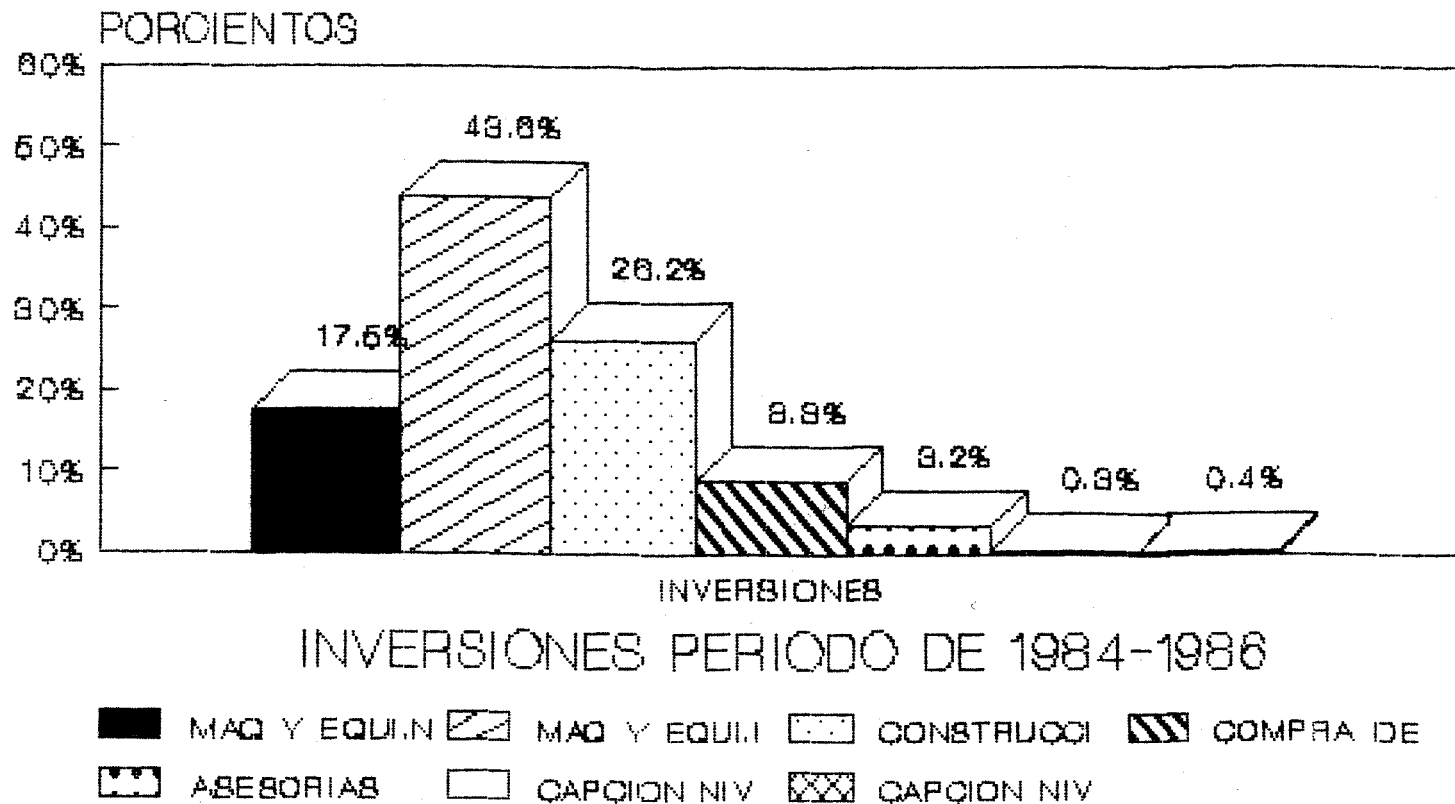
INDUSTRIA PEQUENA ALIMENTOS PORCENTAJES DE INCREMENTO



PRECIO Y COSTO

GRAFICA 15

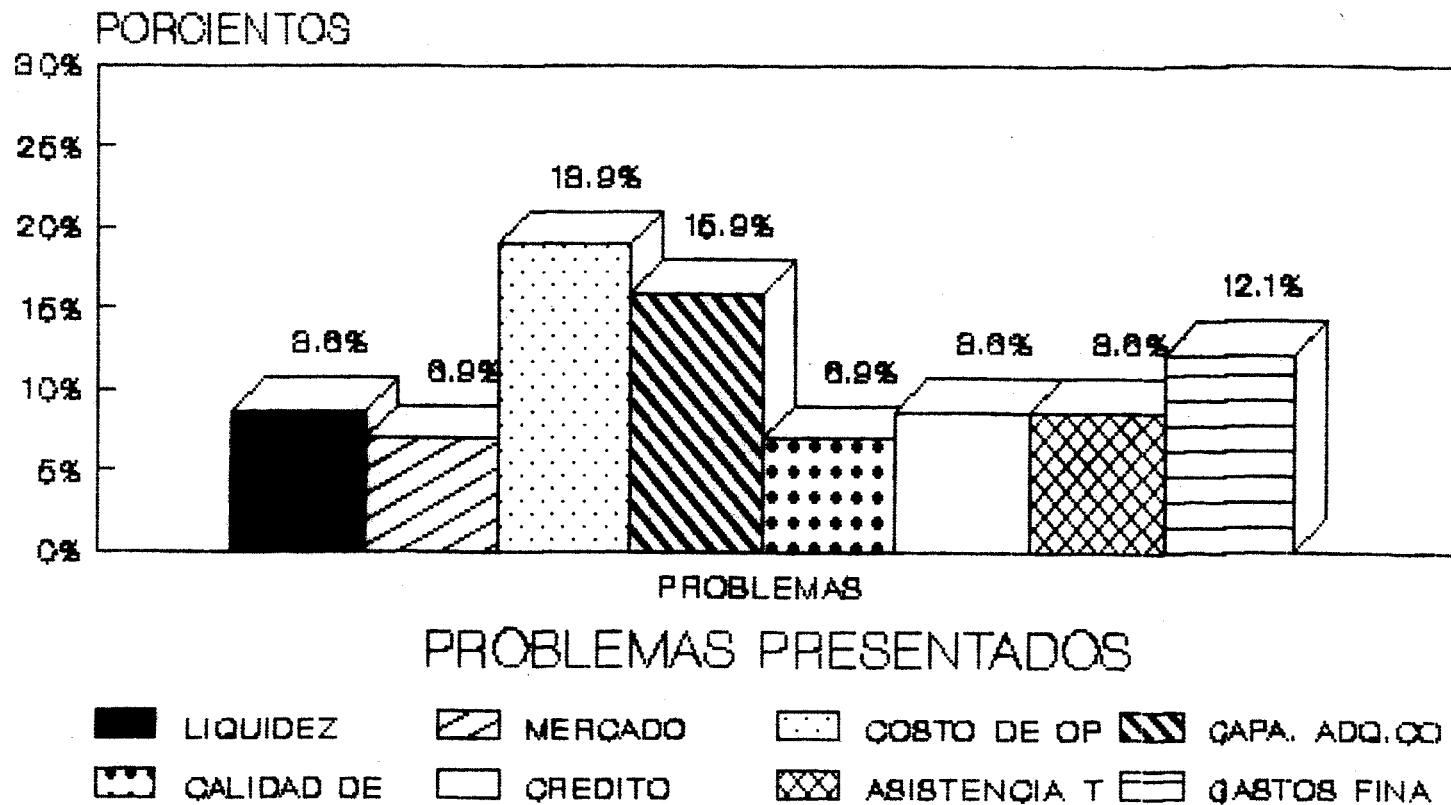
INDUSTRIA PEQUENA ALIMENTOS PORCENTAJES DE INVERSION



GRAFICA 16.

INDUSTRIA MEDIANA ALIMENTOS

PROBLEMAS EN EL PERIODO 1986-1987

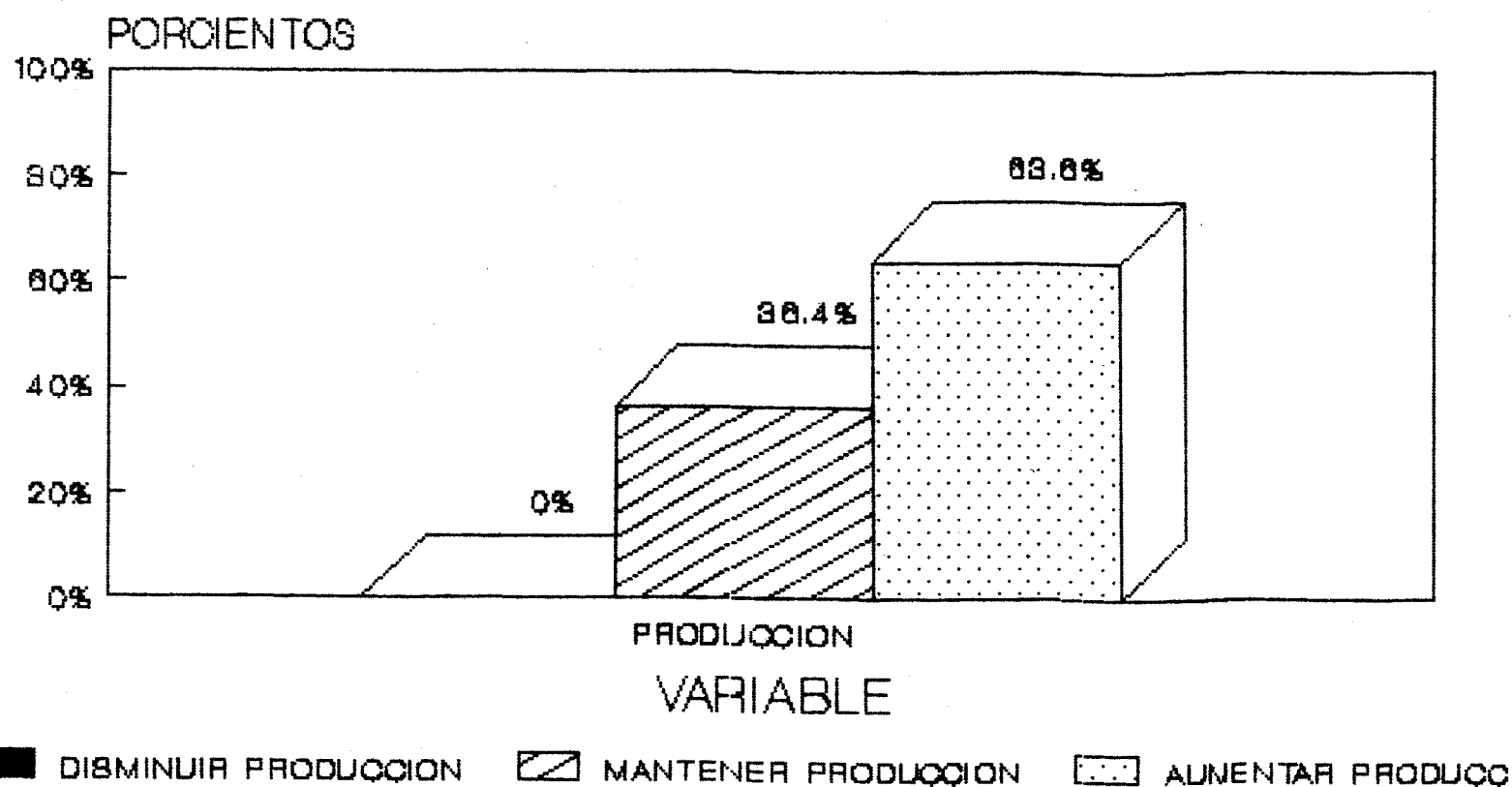


GRAFICA 17.

INDUSTRIA MEDIANA

ALIMENTOS

PERSPECTIVAS DE PRODUCCION 1987-1988

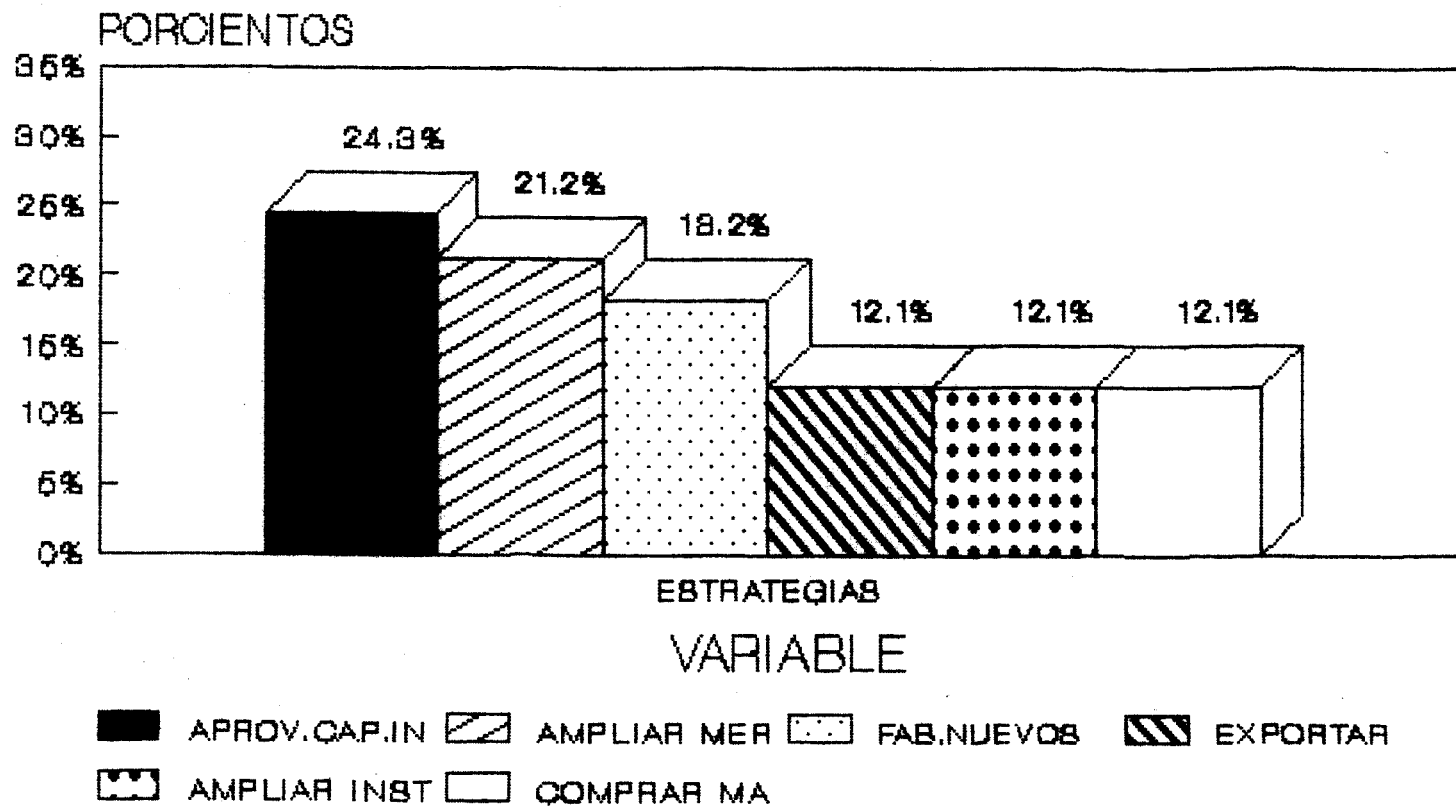


GRAFICA 18.

INDUSTRIA MEDIANA

ALIMENTOS

PERSPECTIVA DE ESTRATEGIAS 1987-1988

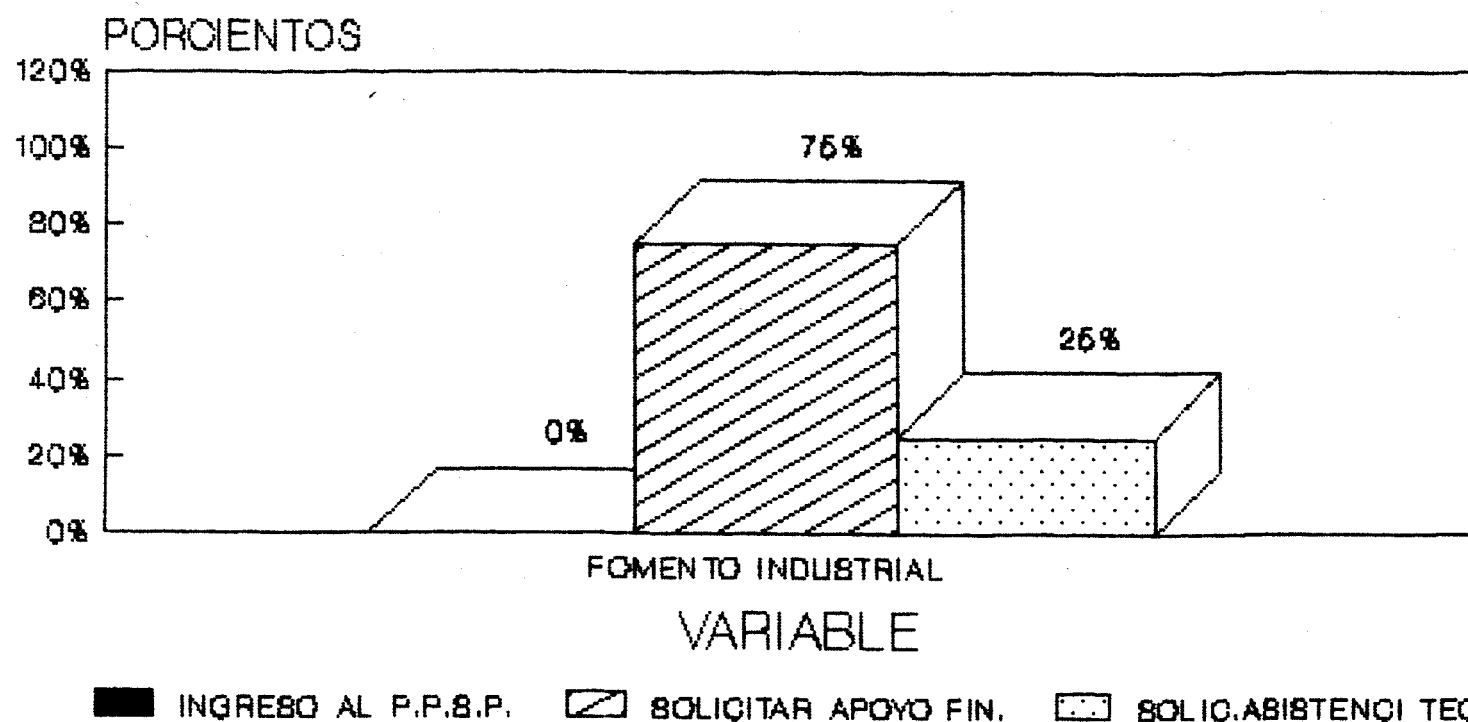


GRAFICA 19.

INDUSTRIA MEDIANA

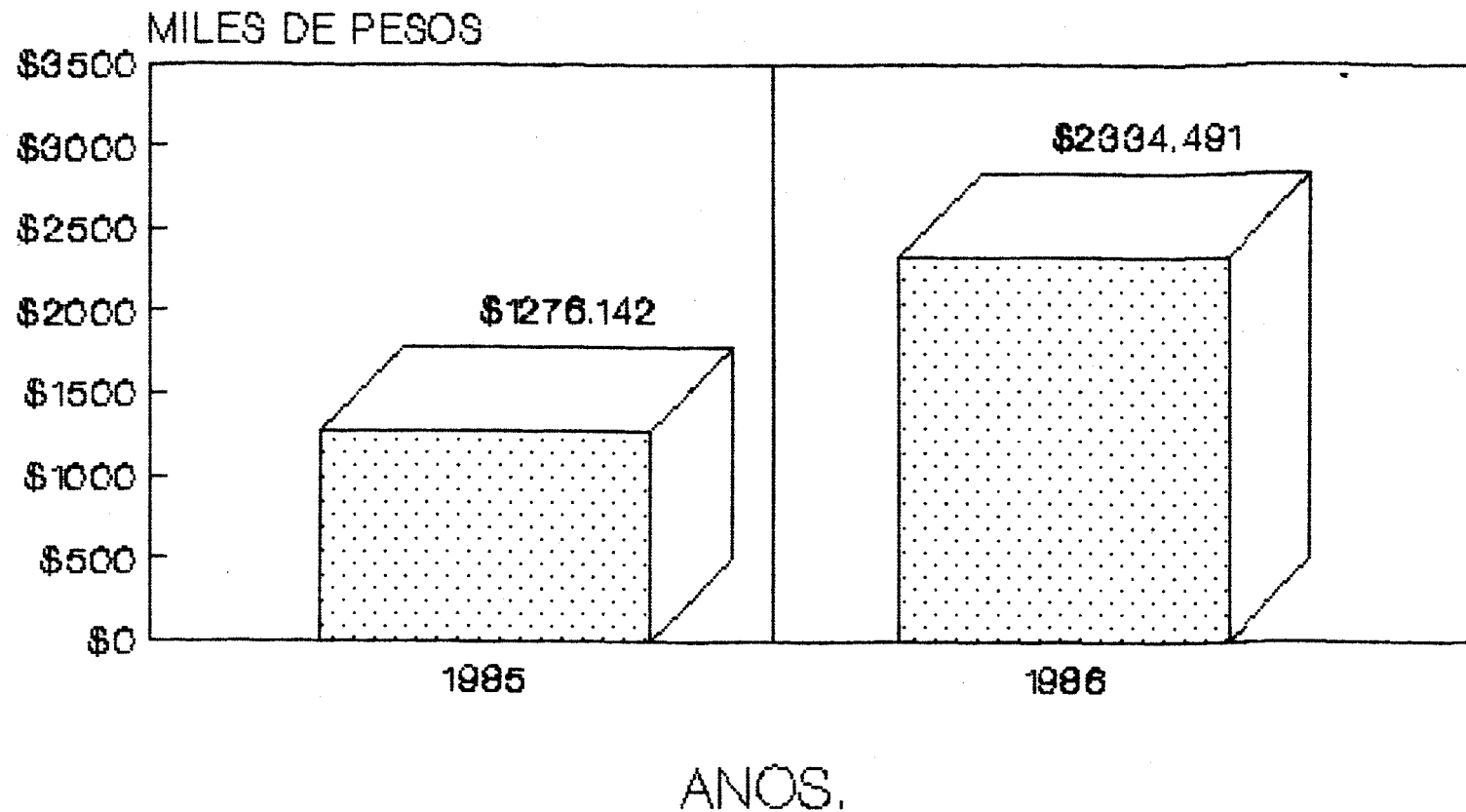
ALIMENTOS

PERSPECTIVA DE FOMENTO INDUSTRIAL 87-88



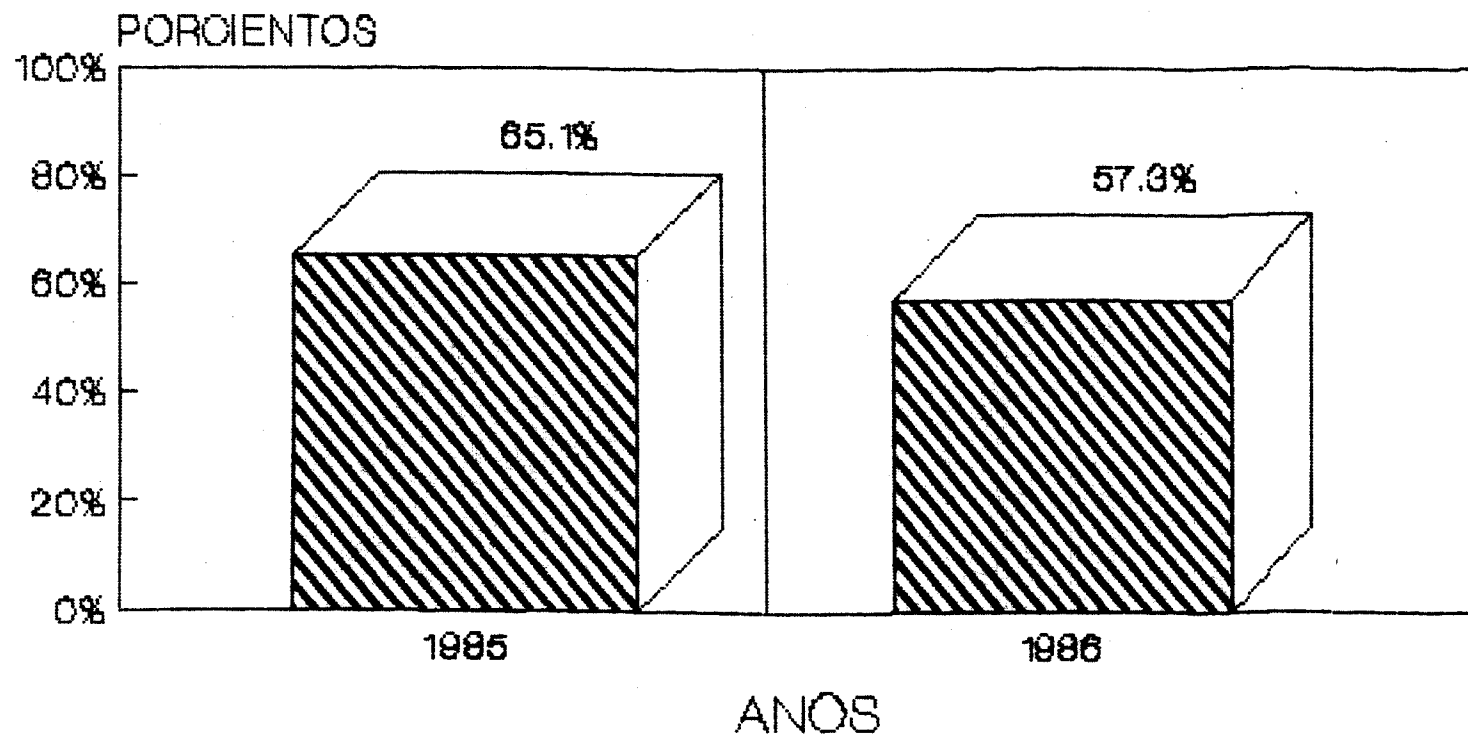
GRAFICA 20.
P.P.S.P-PATRON DE PROVEDORES
DEL SECTOR PUBLICO

INDUSTRIA MEDIANA ALIMENTOS VENTAS ANUALES NETAS



GRAFICA 21

INDUSTRIA MEDIANA ALIMENTOS CAPACIDAD INSTALADA.

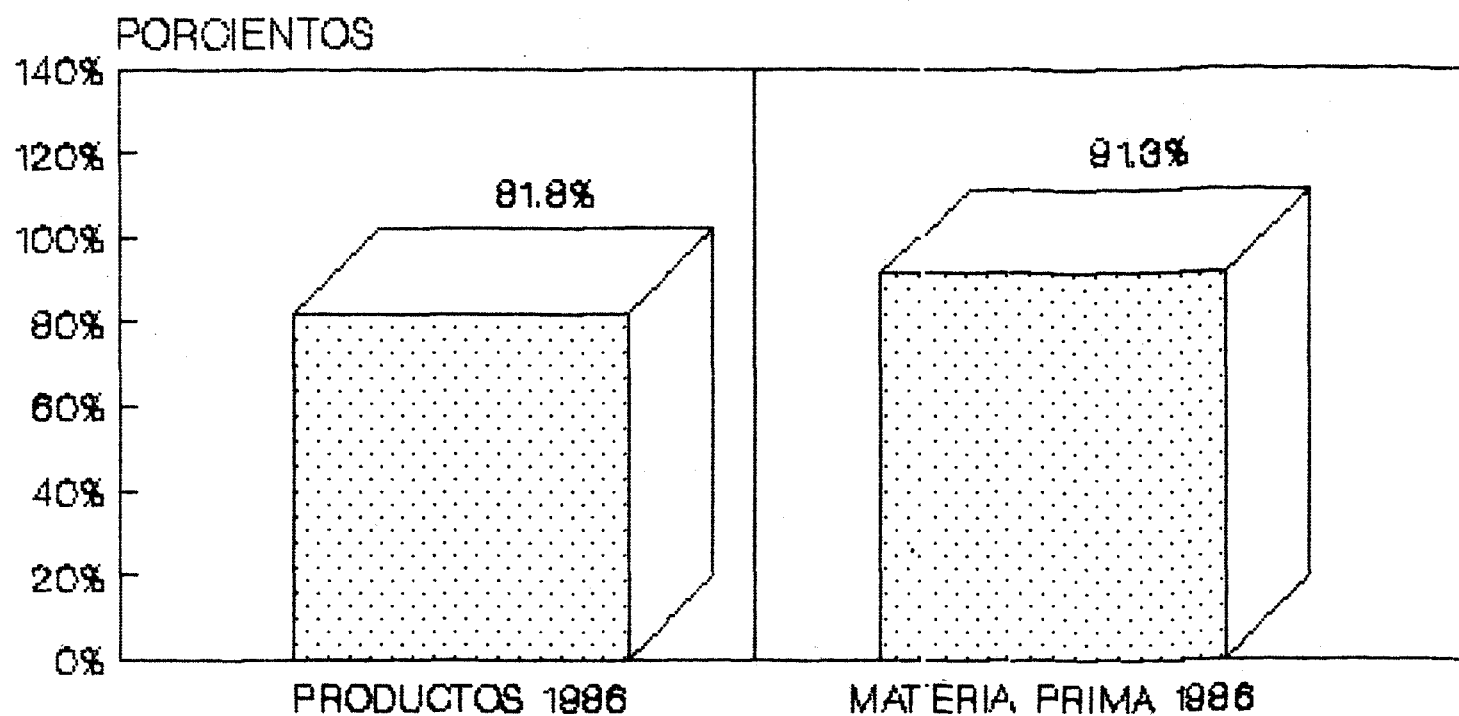


GRAFICA 22

INDUSTRIA MEDIANA

ALIMENTOS

PORCENTAJES DE INCREMENTO



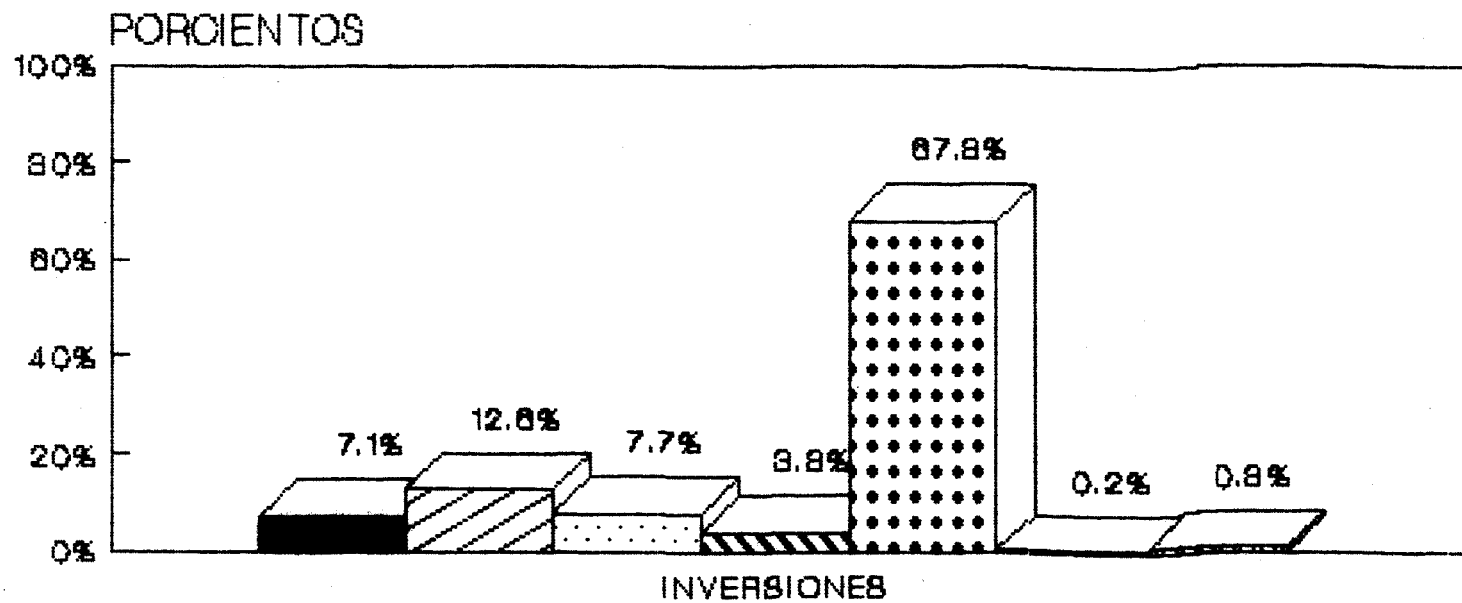
PRECIO Y COSTO

GRAFICA 23

INDUSTRIA MEDIANA

ALIMENTOS

PORCENTAJES DE INVERSION

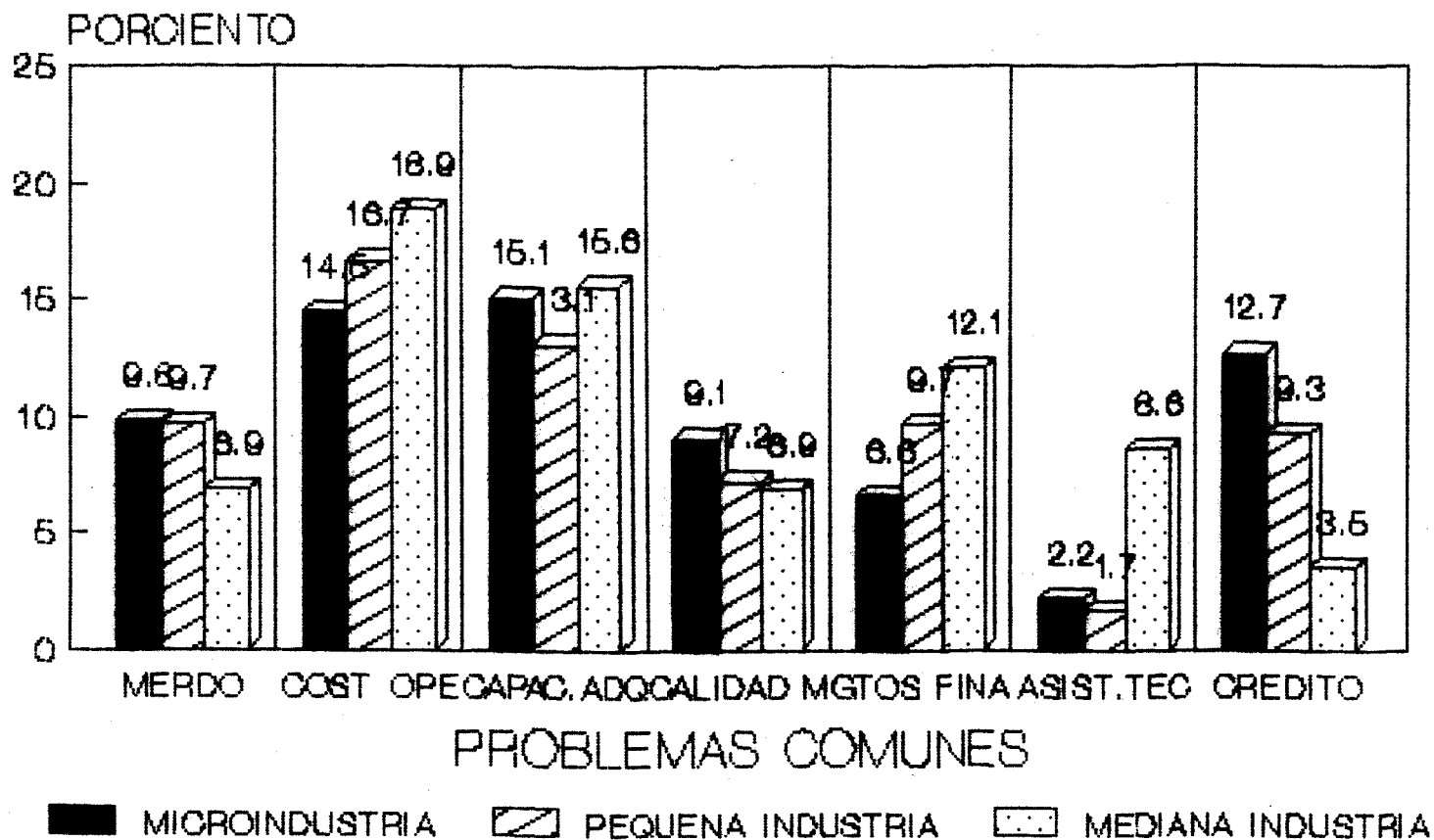


INVERSIONES PERIODO DE 1984-1988

MAQ Y EQUIP
 MAQ Y EQUIP
 CONSTRUCC
 COMPRA DE
 ASESORIAS
 CACION NIV
 CACION NIV

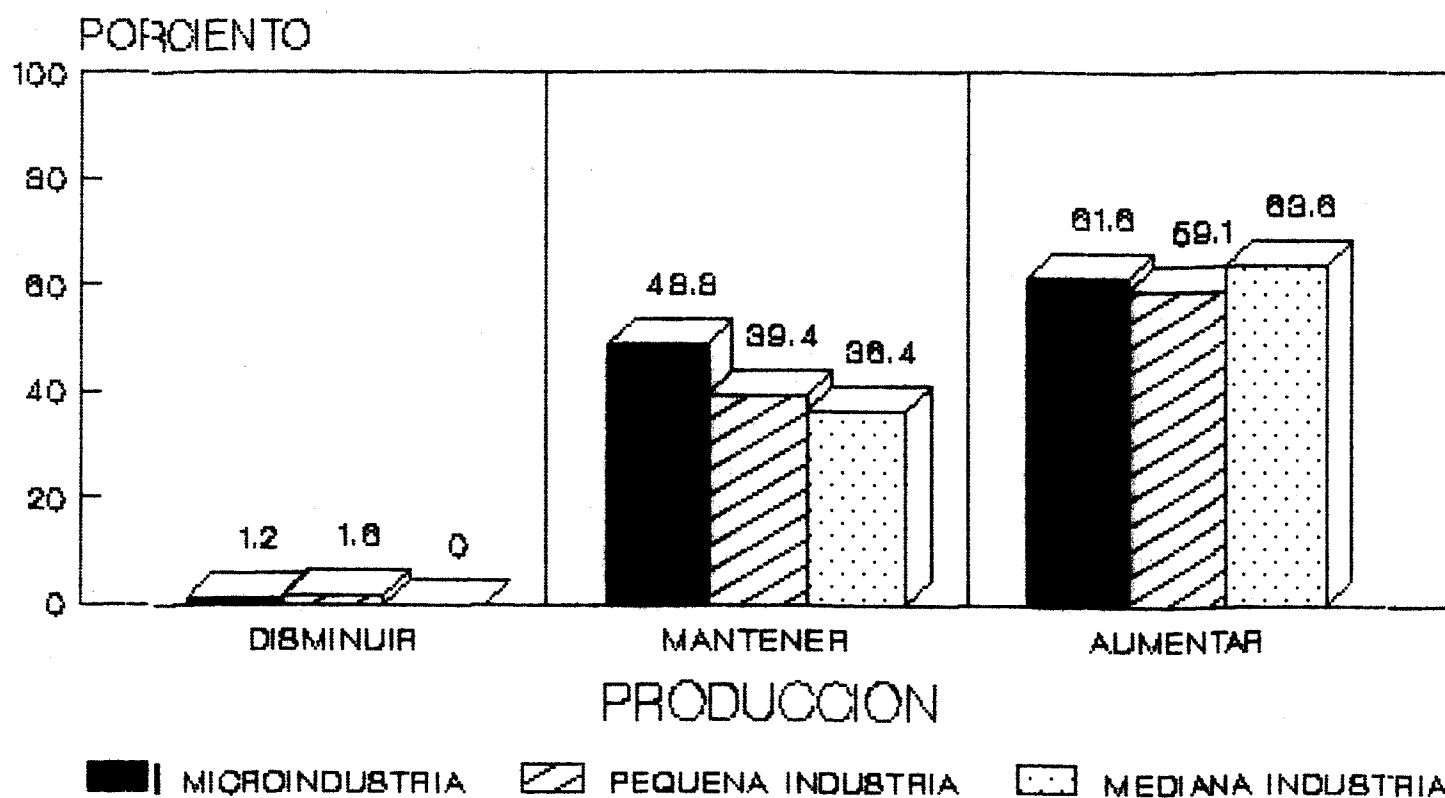
GRAFICA 24.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS PROBLEMATICA EN EL GIRO DE ALIMENTOS



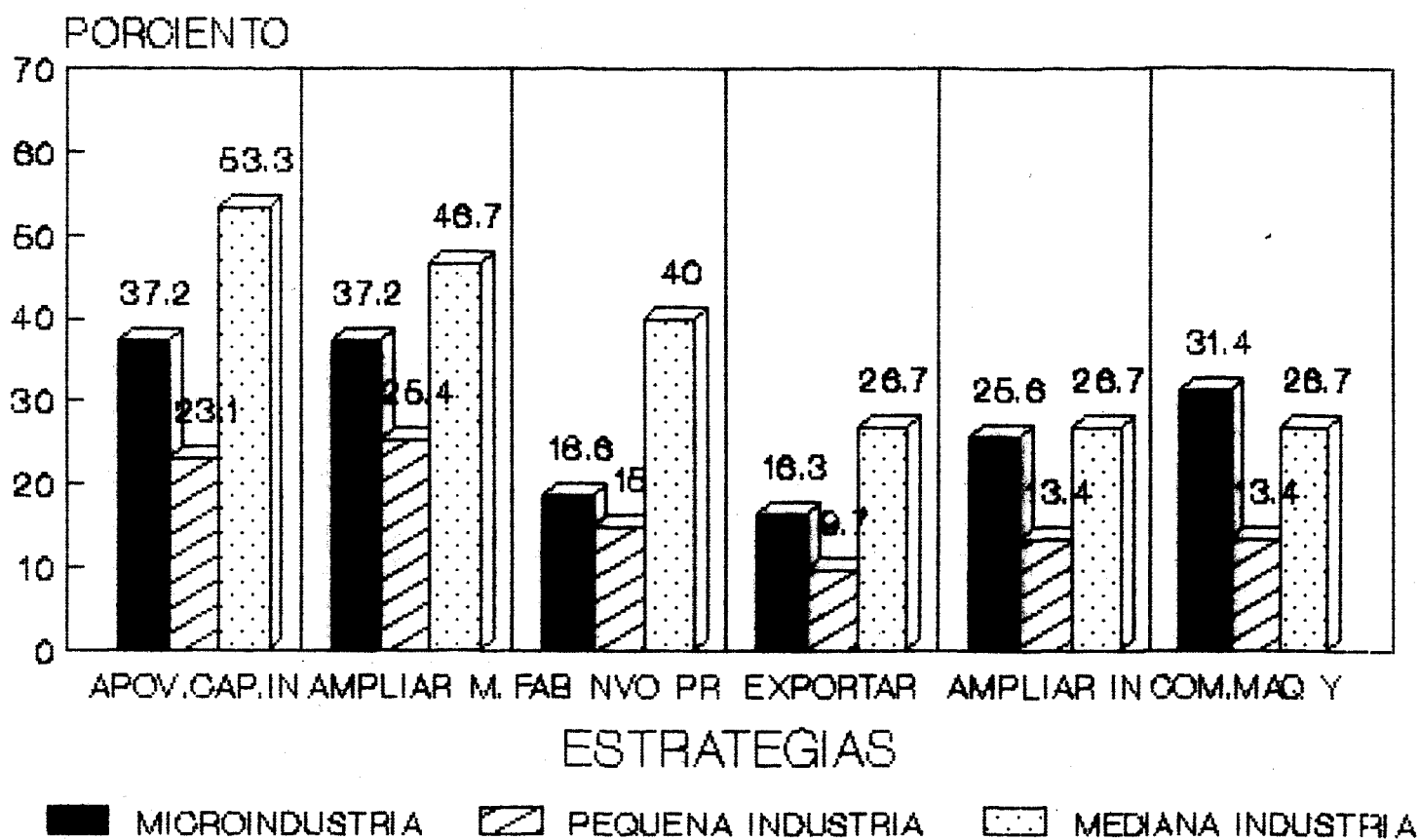
GRAFICA 25

MICRO, PEQUENA Y MEDIANA INDUSTRIAS PERSPECTIVAS EN PRODUCCION 1987-1988 GIRO DE ALIMENTOS



GRAFICA 26

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS ESTRATEGIAS PARA 1987-1988 GIRO DE ALIMENTOS

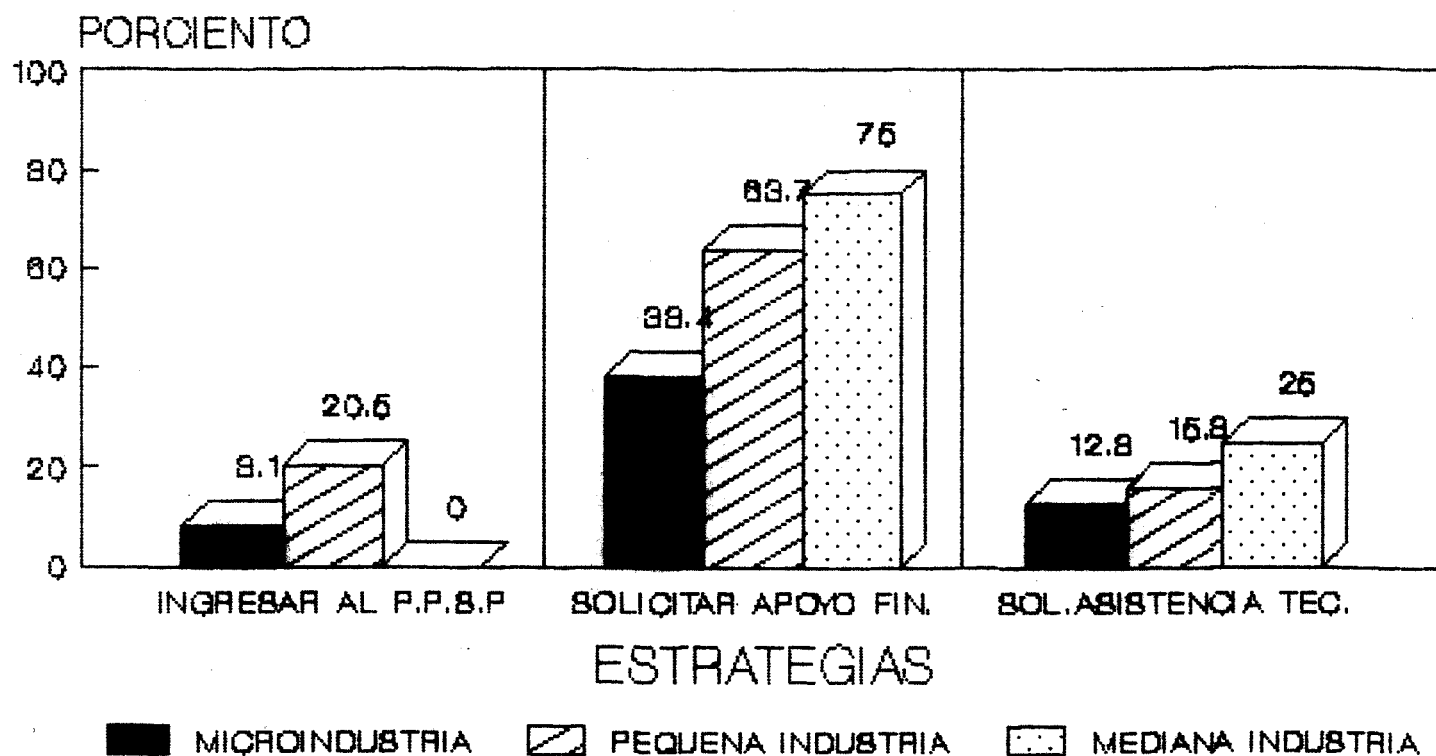


GRAFICA 27

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS

FOMENTO INDUSTRIAL 1987-1988

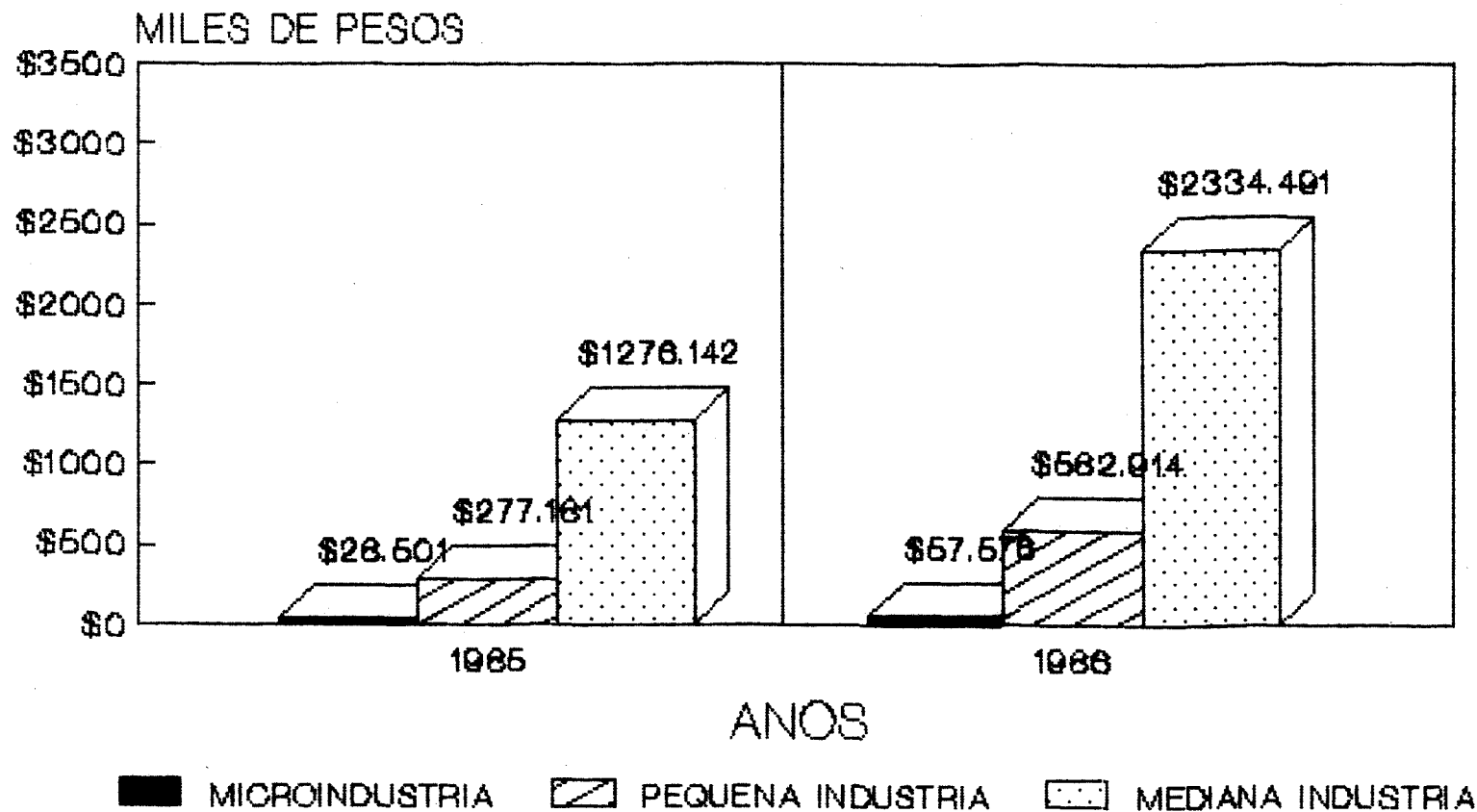
GIRO DE ALIMENTOS



GRAFICA 28

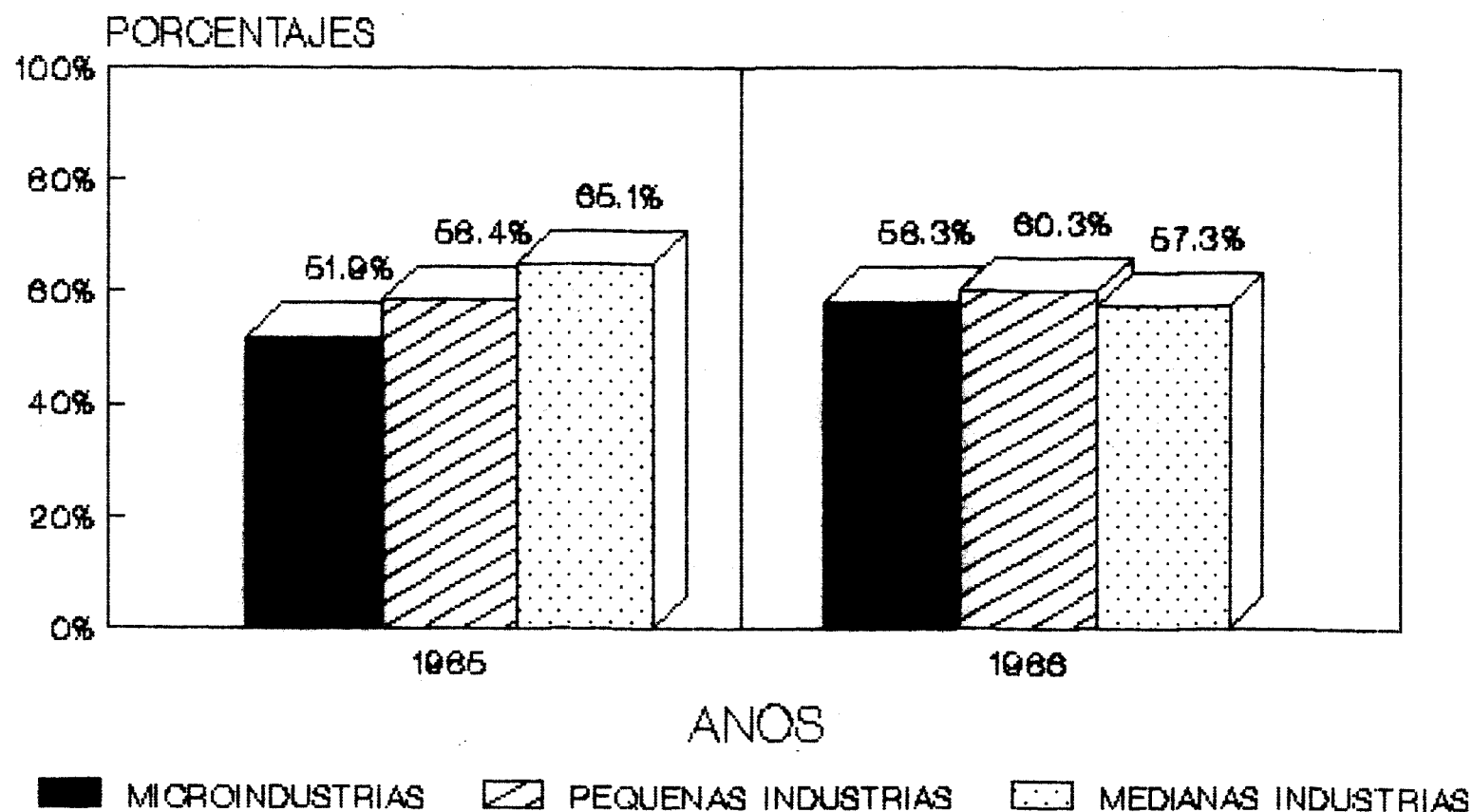
• P.P.S.P.=PATRON DE PROVEDORES
DEL SERVICIO PUBLICO

MICRO, PEQUENA Y MEDIANA INDUSTRIA GIRO ALIMENTOS VENTAS ANUALES NETAS 1985-1986



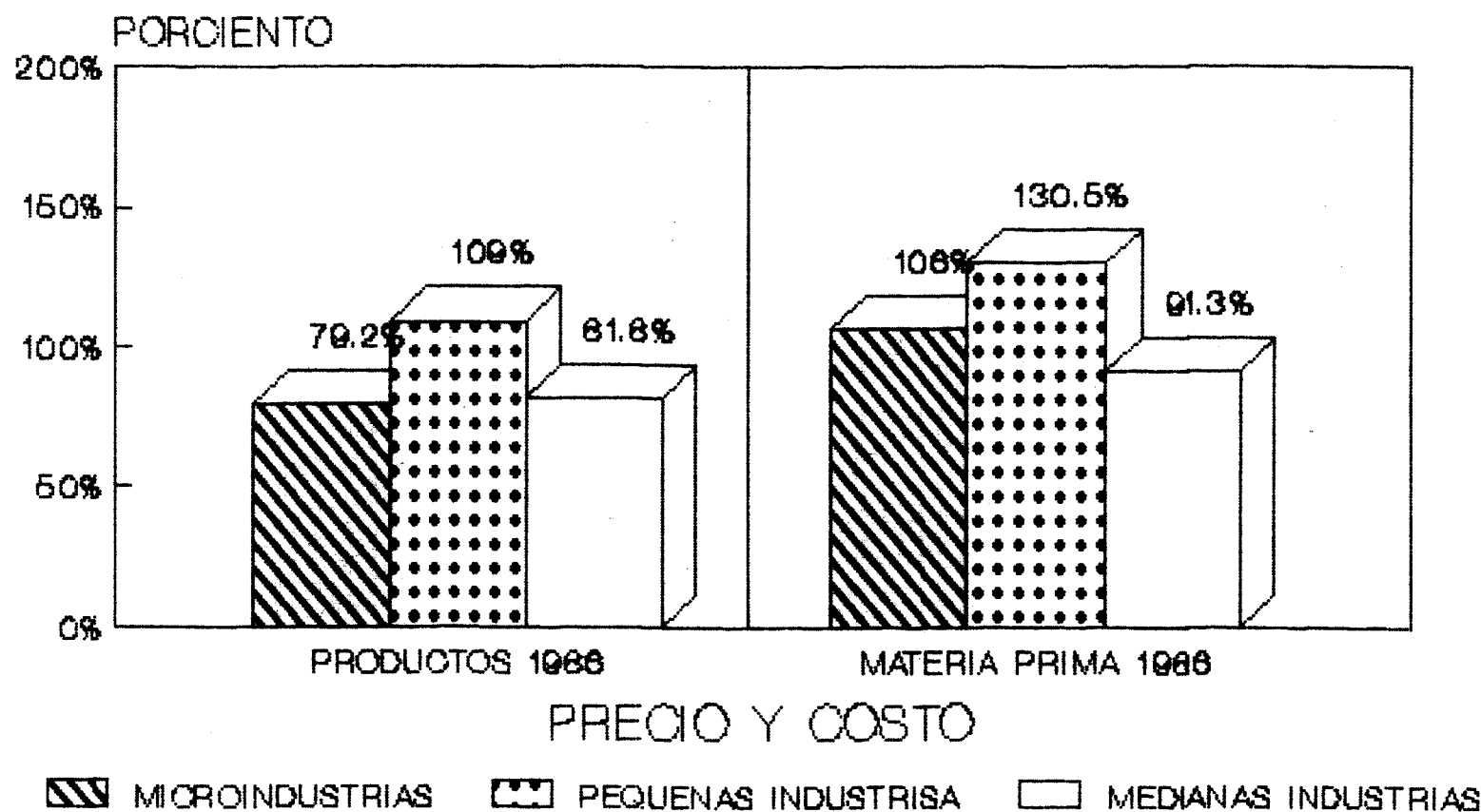
GRAFICA 29

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS GIRO ALIMENTOS CAPACIDAD INSTALADA UTILIZADA.



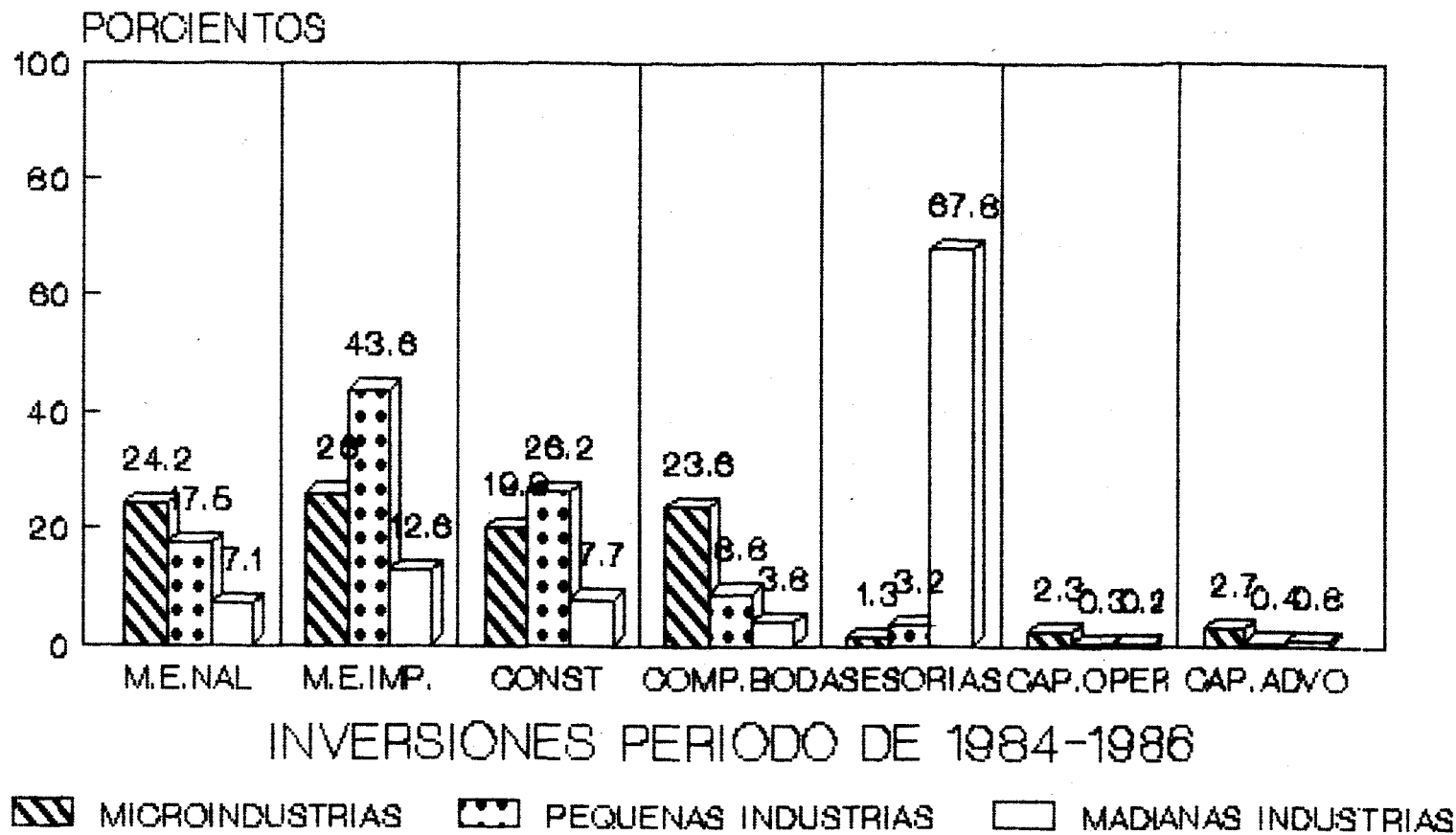
GRAFICA 30.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS GIRO DE ALIMENTOS PORCENTAJES DE INCREMENTO



GRAFICA 31.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAS GIRO DE ALIMENTOS PORCENTAJES DE INVERSION



GRAFICA 32

IV. ESTUDIO DE CASO

ASPECTOS RELEVANTES DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

Para lograr una apreciación específica de la situación que se vive en la micro, pequeña y mediana industria alimentaria, se realizó un estudio de caso, que comprendió tres empresas en la delegación iztapalapa: Productos Ferez, S.A.; Productora Mexicana de Productos Agropecuarios S.A.; y, Obrador de Tocinería y Salchichonería Don Fer S.A.; (Ver anexo No 2).

Pese a las limitantes que se tuvieron para lograr la investigación de campo, finalmente se alcanzó el objetivo de identificar la situación que ellas viven. Este estudio, aunado a lo expuesto en los capítulos anteriores, nos permitirá obtener una visión más precisa, de donde se originarán las conclusiones.

Para facilitar la exposición de los resultados obtenidos, agrupamos la información de acuerdo a los siguientes temas: Dirección Empresarial, Administración, Control del Trabajo, Capacitación, Mercado, Materias Primas, Tecnología y Tratado de Libre Comercio.

DIRECCION.

Estas empresas son dirigidas por los dueños y/o socios, quienes son en realidad integrantes de una misma familia. Los principales objetivos que persiguen son, mantenerse en el mercado, además de mejorar el servicio y la calidad; esto involucra superar deficiencias productivas. Para alcanzar estos objetivos se les presentan las siguientes restricciones:

a) Del gobierno, éste no les proporciona adecuadamente los servicios para el funcionamiento apropiado de la industria.

b) Capital insuficiente para la expansión de su mercado actual.

c) Competencia extranjera, que disminuye su mercado y obliga a los empresarios a adoptar nuevas medidas para la colocación de sus productos.

Por otra parte, el proceso de planeación que los empresarios conciben es una actitud para adecuar los medios productivos a la demanda del medio ambiente exterior; no hay una apreciación del futuro, más bien la actitud adoptada es contingente, es decir, responde a situaciones emergentes.

ADMINISTRACION.

La edad promedio de las empresas estudiadas es de 17.6 años. Como se puede observar, estas empresas son relativamente jóvenes; por lo que todavía no alcanzan su máximo desarrollo.

La constitución del capital proviene principalmente del patrimonio de los socios, lo que implica que estas empresas escasamente utilizan el financiamiento; aunque conocen algunas fuentes como las bancarias, casa de bolsa y arrendadoras.

El número promedio de empleados administrativos en relación con los operativos es de 2 por cada 5 trabajadores, en una de ellas; en las otras dos es de 1 administrativo por cada 5 operativos. El trabajador operativo se ocupa de las actividades de producción, mientras que el administrativo supervisa éstas, y/o controla el funcionamiento de la empresa.

Los niveles de autoridad están definidos, lo que permite delimitar responsabilidades y facilita el control del trabajo, para obtener mayor eficiencia. La administración mantiene una

comunicación informal con los trabajadores, debido a los escasos niveles intermedios.

A pesar de que se tiene capacidad para contratar un administrador profesional, no se hace, porque se niegan a permitir injerencia en la dirección de la empresa.

CONTROL DEL TRABAJO.

Para llevar a cabo el control del trabajo, operan con división del trabajo formal, lo que involucra que estén delimitadas la autoridad y responsabilidad en las empresas.

Las medidas de control consisten en vigilancia directa y llamadas de atención cuando se hace necesario, de manera extrema se puede llegar al despido del trabajador. Estas medidas, hasta ahora, han logrado su objetivo de mantener la disciplina laboral con el fin de alcanzar las metas de producción. Con esto, no se afirma que la disciplina laboral asegure la permanencia del empleado, pues el índice anual de rotación es considerable.

Los empresarios afirman, que la satisfacción de sus empleados se encuentra en un nivel medio; sin embargo, según las explicaciones aportadas y nuestra observación, pensamos que la satisfacción está superando un nivel bajo, sin que llegue a un nivel medio; pues se está tratando de cubrir las necesidades esenciales para que el trabajador permanezca en la empresa.

CAPACITACION.

Los empresarios conciben la capacitación como el proceso de aprendizaje de los trabajadores, mismo que se va dando durante el transcurso de las actividades productivas.

Este aprendizaje (que para el nivel operativo es adiestramiento) se facilita por el carácter de las actividades que realiza el obrero; mientras que para el nivel administrativo, la asimilación de su trabajo es más compleja porque requiere de cierta preparación intelectual.

El tipo de capacitación que se da a los empleados, permite lograr el desempeño de las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

MERCADO.

Sobre el mercado real y potencial, hemos tenido que precisar un juicio cuantitativo que nos permita exponer una idea clara de la situación de estas empresas; para la determinación de éste, hemos considerado la observación directa, además de los resultados obtenidos en el cuestionario. De acuerdo a esto, el mercado real es del 6% aproximadamente, este porcentaje, representa el mercado al que atienden actualmente considerando el total de su giro; y el potencial es del 9% aproximadamente, esta cantidad representa la proporción máxima del mercado que pueden cubrir en sus condiciones actuales, tomando en cuenta que se enfrentan a un amplio número de competidores.

Su producto es competitivo a nivel nacional, por tanto, pretenden expandirse y diversificarse a corto plazo para ampliar su mercado real.

En este caso, el mercado atendido es nacional, y la mayoría de la producción se destina a otras empresas como tiendas de autoservicio, abarroteras, panificadoras, etc. Observamos que los canales de distribución, generalmente son intermediarios

comerciales que compran al mayoreo y medio mayoreo, excepto una, que recientemente abrió además establecimientos para venta directa.

MATERIA PRIMA.

La materia prima generalmente es buena, y en algunas ocasiones es regular. El sentir de los empresarios en cuanto a ésta, es que resulta costosa, provocando que sus costos de producción sean altos.

Observamos que el origen de esta materia prima es nacional y/o extranjera, dependiendo de la actividad industrial.

En algunas empresas notamos la tendencia a emplear materia prima extranjera, porque les permite reducir los costos de producción y consideran que es de mejor calidad.

TECNOLOGIA.

El conocimiento tecnológico que estas empresas tienen, facilita la identificación de sus necesidades específicas, para crear o adaptar su tecnología y de esta manera aumentar la productividad.

Los empresarios, mediante revistas especializadas, conocen maquinaria y herramientas que pueden aumentar la calidad y productividad; a pesar de esto, no han podido adquirirlas por problemas de capital y financiamiento, por lo que su maquinaria ha sido modificada, construida bajo modelos extranjeros y en algunos casos, compran maquinaria desechada por otras empresas.

En cuanto a la procedencia de la tecnología, en su mayoría es extranjera; nosotros consideramos que hay un error en esta

concepción, porque se le llama tecnología extranjera a la que ha sido construida en la empresa bajo modelos extranjeros.

Como una innovación tecnológica, los sistemas informáticos están siendo adquiridos para utilizarlos en áreas administrativas.

La mayoría de los empresarios, consideran que la incorporación de nueva tecnología reducirá costos de producción, debido al ahorro de mano de obra y de pérdidas innecesarias de materia prima.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Ninguno de los empresarios consultados se opone a la apertura comercial, afirman que les traerá beneficios tales como la creación de mejor infraestructura y ampliación del mercado; así también, provocará que las industrias se esfuercen por mejorar la calidad de sus productos.

Por lo mismo, la mayoría de ellos, opina que el TLC estimulará el crecimiento de sus empresas.

El principal perjuicio que los industriales intuyen, es la presencia de nuevos competidores que colocarán sus productos a menor precio, dada la automatización de los procesos productivos con que cuentan éstos últimos.

Cabe señalar que los empresarios, en su mayoría, estiman que la sobrevivencia de su industria no está en peligro, pues consideran que está en condiciones competitivas ante el TLC. En esto percibimos que generalmente existe demasiada confianza y personalidad autosuficiente en los dueños.

Con el fin de adaptarse al futuro contexto económico, se han tomado decisiones tales como, controlar sus precios de venta para conservar su clientela y contemplar la posibilidad de comprar maquinaria de importación, para aumentar la eficiencia y la calidad. Así mismo, piensan que el TLC obligará a modificar los sistemas productivos actuales, incluyendo la incorporación de tecnología moderna y personal calificado, enfatizando la necesidad de reestructurar la administración de el Estado.

Tomando en cuenta lo expuesto en el marco teórico para definir el tamaño de las empresas, y considerando principalmente los criterios cualitativos, -pues son los que mejor delimitan la clasificación-, determinamos ubicar a las empresas estudiadas en los tamaños de:

Pequeñas.-	Productora Mexicana de Productos Agropecuarios, S.A.
	Productos Ferez, S.A.
Mediana .-	Obrador de Tocinería y Salchichonería Don Fer.

Esta clasificación nos sirve para reafirmar algunos de los aspectos señalados en el marco teórico, en que la mediana empresa supera a la pequeña; estos aspectos son:

- * Existen mandos medios, lo que provoca que la comunicación patrón-empleado no sea directa.
- * Cuentan con un cuerpo administrativo que las dirige, formado por los dueños de la empresa.
- * Tiene acceso a financiamiento externo, lo que le facilita la adquisición de tecnología para automatizar

sus procesos; sin embargo se carece de capacitación y asistencia para el uso de la maquinaria.

- * Opera con agencias de distribución y dos plantas de producción.
- * Genera productos terminados (carnes y embutados).

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Hasta el momento, se han realizado pocos estudios respecto a la especificidad de la estructura y tecnología organizacional en las micro, pequeña y mediana empresas; por esta razón, a través de la investigación que llevamos a cabo y partiendo de la reflexión teórica y práctica de la situación en que se encuentran estas empresas, procederemos a exponer la importancia de estos dos aspectos organizacionales, identificando sus características particulares:

* Estas empresas cuentan con una estructura sencilla y flexible, que cobra importancia porque le permite la rápida toma de decisiones, y en consecuencia, facilita su adaptación a los cambios que se dan en el medio ambiente externo.

* Por otro lado, esta estructura ha originado ciertas técnicas de control del trabajo, específicas de estas empresas. Estas técnicas de control presentan algunas características taylorianas, con tendencia a propiciar cierta participación de los empleados, con el fin de mantener la fuerza laboral. A pesar de que está tomando tendencias participativas existen restricciones, pues el empresario pretende que siga prevaleciendo su autoridad en el funcionamiento de la empresa.

El nivel máximo de autoridad en la estructura organizacional de las micro, pequeña y mediana empresas, es decir la dirección, representada por el dueño o grupo familiar, no diseña estrategias que le permitan programar el desarrollo de su empresa a largo plazo, sino que responde a los cambios utilizando el pensamiento estratégico.

* El tipo de producción que utilizan las empresas micro, pequeña y mediana, en ocasiones es unitaria y en otras continua. En el primer caso se hace referencia a empresas artesanales, cuyos productos generalmente son de excelente calidad, esto es muy importante porque a las empresas tener competitividad en un mercado internacional, aunque el costo de su producto sea elevado. En el segundo caso, el de producción continua, los costos se reducen y la producción puede darse en mayor volumen dependiendo del grado de automatización de la maquinaria.

* La tecnología que utilizan en ocasiones es importada, en otras es copiada de modelos extranjeros, adaptada o propia, con el fin de cubrir los requerimientos de la producción. Es importante hacer notar la capacidad creativa e innovadora de los empresarios para adaptar tecnología de reuso o generar tecnología propia, con esto logran satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo adecuarse a las demandas del mercado.

* Existe una relación estrecha entre estructura y tecnología organizacional; es decir, conforme la empresa se desarrolla, su estructura se vuelve más compleja y la tecnología tiende a ser más sofisticada; y viceversa, cuando la tecnología utilizada se cambia por otra más moderna provoca una modificación en la estructura organizacional; de tal forma que la tecnología que utilizan las empresas micro, pequeña y mediana corresponde a las características de su estructura.

* Dado que el Tratado de Libre Comercio se encuentra en negociaciones, se están viviendo los primeros cambios que afectan principalmente a las empresas micro, pequeña y medianas. Ante

esto, el gobierno ha propuesto medidas tendientes a mejorar la productividad, éstas tienen alcances convenientes en cuanto al financiamiento que las empresas requieren; sin embargo, es necesario que se contemple también la especificidad de éstas como un aspecto fundamental.

* Hasta el momento los primeros indicios del intercambio comercial reflejan que unas empresas han logrado ser competitivas, porque sus productos igualan o superan la calidad de los extranjeros; pero la problemática consiste en la situación de las empresas micro, pequeña y mediana que no han logrado ser competitivas a nivel regional y menos a nivel internacional.

* Para responder adecuadamente a los cambios que plantea el libre comercio, habrá que prestar especial atención a la estructura y tecnología que caracteriza a las empresas micro, pequeña y mediana.

En cuanto a su estructura, es importante que ésta conserve sus características de sencillez y flexibilidad, contemplando ahora al empleado como parte esencial para el logro de la calidad requerida. Para este fin, la capacitación tendrá un papel fundamental, siendo necesario que ésta sea real y completa, para que la fuerza laboral cubra con las nuevas necesidades productivas.

Para que estas empresas logren su modernización tendrán que recurrir a estrategias menos autoritarias de control del trabajo. Debido a que la propuesta oficial de modernización tiene que ver con la calidad total, implicando la participación del trabajador,

pues este tiene contacto directo con el proceso productivo y podrá sugerir mejoras precisas que eleven la productividad.

* Derivado de su intuición, el empresario percibe la necesidad de realizar modificaciones en la organización, porque considera que es necesario dado los cambios que se están dando en el medio ambiente; sin embargo, estas modificaciones no están siendo fundamentadas en la planeación estratégica, porque no tienen previsto cómo debe ser su participación y en qué forma debe operar su empresa ante la apertura comercial.

* Es importante señalar que la tecnología que ha sido utilizada hasta el momento, tendrá que ser actualizada para alcanzar mayores niveles de producción a menor costo; y de esta forma se encuentren en condiciones de competir.

* Con respecto a la propuesta de integrar grupos industriales para conformar cadenas productivas, notamos que hay cierta disposición por parte del empresario mexicano, sin embargo, consideramos que probablemente se reservará sus técnicas de producción y así también, tratará de conservar su autosuficiencia.

PREGUNTAS

	PROD. MEX. PROD. AGROPECUARIOS	PRODUCTOS FEREZ	OBRAJERO DE TOCINERIA Y SALCH. NEON FER.
1.- Razón Social	San Luis 20 Bis. Col. Lomas Estrella.	Rojo Gómez 311. Col. Gpe. del Moral	Rojo Gómez 1341-9 Col. Gpe. del Moral
2.- Localización	Alimentos (Deshidratadora de productos)	Alimentos (Mole, chiles secos)	Alimentos (Carnes frías y embutidos)
3.- Giro	8 años	37 años	8 años
4.- Antigüedad de la empresa	200 Millones	\$\$\$\$\$\$	
5.- Capital	*****		
6.- La constitución del capital proviene de:	*****		
a) Patrimonio de los socios			
b) Fuentes de financiamiento			
c) Otros (especifique)			
7.- Número de trabajadores:			
a) Administrativos	6	5	100
b) Operativos	29	25	250
8.- Indique el promedio mensual de:			
Ingresos	600 Millones	240 Millones	\$\$\$\$\$\$
Egresos	540 Millones	240 Millones	\$\$\$\$\$\$
9.- Mercado:			
Real	Panaderías, fab., de galletas y pastas	Clase media hacia abajo.	7%
Potencial	Botanas y sopas elaboradas.	Clase media hacia bajo de E.U.	10%
10.- Número de clientes con que opera su empresa	25	140	Autoservicios
11.- La competencia a la que se enfrenta su empresa es:	*****		
a) Alta			
b) Baja			
c) Nula			
12.- Su empresa es administrada por:	*****		
a) Dueños			
b) Socios			
c) Administrador Profesional			
d) Familiares			
e) Otros (especifique)			
13.- La comunicación entre la dirección y los trabajadores es:	*****		
a) Formal			
b) Informal			
c) Ambas			
14.- Los niveles de autoridad están definidos	*****		
Si			
No			
Porqué	Requisito indispensable para delinear la Se da por la antigüedad y conocimientos. Existe un organigrama. autoridad.		
15.- Considera que la satisfacción de sus empleados es:	*****		
a) Alta			

b) Mediana	*****	*****	*****
c) Baja			
Porqué	No estan cubierto los niveles de necesidad.	Esta respaldada por productos Ferez	Insuficiencia de pago.
16.-Principales restricciones para lograr los objetivos de su empresa.	Gubernamentales.	Falta de capital.	Competencia extranjera, precio de los insumos
17.-Su empresa tiene capacidad para contratar un Administrador Profesional.	Si	Si	Si
18.-Cuáles son los principales objetivos de su empresa.	Mantenerse en el mercado a corto plazo. Mejor servicio y calidad.	Calidad y mayor productividad. Reconocimiento mundial del Mole.	Mayor venta con mejor calidad.
19.-Cuáles son las principales estrategias para alcanzar las metas de su empresa.	Mojarar la calidad y servicio.	No existe.	Ampliación de la planta, compra de automatizada, mejorar contrataciones.
20.-Su empresa atiende al mercado.			
a) Local	*****	*****	*****
b) Regional	*****	*****	*****
c) Nacional	*****	*****	*****
d) Extranjero	*****	*****	*****
21.-Esta de acuerdo con el Tratado de Libre Comercio.	*****	*****	*****
Si	*****	*****	*****
No	*****	*****	*****
Porqué	Crearé mejor infraestructura y mercado.	Bajará el costo de la materia prima, elevando su cantidad y calidad.	Obligará a mejorar la calidad.
22.-Sus productos o servicios estan dirigidos a:	*****	*****	*****
a) Otras empresas	*****	*****	*****
b) Consumidores finales	*****	*****	*****
c) Ambos	*****	*****	*****
23.-La toma de desiones de su empresa es:	*****	*****	*****
a) Centralizada	*****	*****	*****
b) Descentralizada	*****	*****	*****
c) Colectiva	*****	*****	*****
d) Otras	*****	*****	*****
24.-Qué beneficios obtendrá su empresa con el TLC	Tecnológicos.	Mejores materias primeas, servicio y precio.	Metas de superación personal.
25.-Durante los últimos diez meses cuál ha sido la decisión más importante que ha tomado su empresa.	Control de precio	No existe.	Compra de maquinaria de importación.
26.-De la decisión anterior:			
a) Que logros se han obtenido	Mantener un cliente actual.	*****	Eficiencia y calidad.
b) Qué problemas ha enfrentado	Competencia extranjera	*****	Falta de conocimiento del manejo de la nueva tecnología.
c) Qué perjuicios implicará para su empresa el TLC			

BIBLIOGRAFIA

Barba Alvarez, Antonio, "Estrategia corporativa y Tecnología: Un modelo de organización", en Montaño Hirose, Luis, et al., *Organización y Sociedad: El vínculo estratégico*, serie investigación No 2, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1990, págs. 43-70.

Barba Alvarez, Antonio, "Como crear una pequeña empresa: Los primeros pasos" en Ibarra Colado, Eduardo, Montaño Hirose, Luis, et al., *Como crear su propia empresa*, curso interuniversitario, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1991, págs. 21-37.

Ibarra Colado, Eduardo, "empresa y Trabajo: Las dificultades estratégicas" en Barba Alvarez, Antonio, Montaño Hirose, Luis, et al., op. cit. págs. 49-69.

Montaño Hirose, Luis y Rendón Cobina, Marcela, "Conflicto, satisfacción y planeación en la micro y pequeña empresa" en Barba Alvarez, Antonio, Ibarra Colado, Eduardo, et al., op. cit. págs. 81-104.

SECOFI, *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994*, México, D.F., 22 febrero 1991, 32 págs.

- SECOFI, "Reglas de Origen" en *Tratado de Libre Comercio en América del Norte*, Monografía 1, México, D.F., 1991, 14 págs.
- SECOFI, "Propiedad Intelectual" en *Tratado de Libre Comercio en América del Norte*, Monografía 2, México, D.F., 1991, 6 págs.
- SECOFI, "Solución de Controversias" en *Tratado de Libre Comercio en América del Norte*, Monografía 3, México, D.F., 1991, 8 págs.
- SECOFI, "Compras Gubernamentales" en *Tratado de Libre Comercio en América del Norte*, Monografía 5, México, D.F., 1991, 11 págs.
- Serra Puche, Jaime, *Avances en la negociación del Tratado del Libre Comercio entre México, Canadá y E.U.*, SECOFI, México, D.F., 1991. 143 págs.
- Mendiola, Gerardo y Aguilar, Carmen, "Las Pequeñas y Medianas Empresas en México" en Chao Barona, Enrique, *Revista Expansión*, Vol. XXIII, No 574, Septiembre 18, 1991, págs. 129-132.
- Mendiola, Gerardo y Aguilar, Carmen, "Pequeñas empresas, grandes desafíos" en Chao Barona, Enrique, *Revista Expansión*, Vol. XXIII, No 574, Septiembre 18, 1991, págs. 135-139.
- Gómez Linares, Martha, "La mayoría son micro" en Chao Barona, Enrique, *Revista Expansión*, Vol. XXIII, No 574, Septiembre 18, 1991, págs. 120-123.

- Suárez, Mireya, "¿Quién apoya a la microindustria?" en Chao Barona, Enrique, *Revista Expansión*, Vol. XXIII, No 574, Septiembre 18, 1991, págs. 125-127.
- NAFIN S.N.C., *Programas de Apoyo Crediticio, Reglas de Operación*, México, D.F., 1990, 52 págs.
- SECOFI, *Diagnóstico de la Industria (1987)*, México, 1987, 152 págs.