



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

CARRERA: ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION III

***“LA GLOBALIZACION: UN RETO PARA LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS DE LA DELEGACION IZTAPALAPA”.***

Mayo de 1997.

Alumna: ESPINOSA FERNANDEZ MARIA DEL ROSARIO.

Matrícula: 92324644

Asesor: FERNANDO MERCADO FIGUEROA

INDICE

	Pág.
Introducción	/
Capítulo I) Marco de referencia:	1
1) Transición de la estructura productiva en México.....	1
2) Globalización: tendencia de la economía mundial.....	6
3) El proceso de apertura comercial de México.....	10
Capítulo II) Tipología de las empresas:	14
1.1) Definición de empresa.....	14
1.2) Criterios para la clasificación de las empresas.....	14
1.3) Clasificación de las empresas.....	15
1.4) Importancia de la micro, pequeña y mediana empresa.....	16
1.4.1) Importancia económica.....	16
1.4.2) Importancia social.....	17

1.4.3) Importancia en la generación de empleos.....	19
1.4.4) Importancia como factor de desarrollo.....	20
1.5) Características de la pequeña empresa.....	21
1.6) Ventajas y desventajas de la pequeña empresa.....	23

Capítulo III) Situación prevaleciente en la pequeña empresa manu-

facturera de Iztapalapa.....	25
1) El empresario.....	27
2) Fuentes de financiamiento e impacto de los programas gubernamentales.....	29
3) Tecnología.....	31
4) Percepción de la situación competitiva.....	36
5) Fragmentación del aparato productivo.....	38
6) Principales problemas.....	39
7) Esfuerzos de mejoramiento.....	40

Capítulo IV) Alternativas estratégicas para superar los retos de las pequeñas empresas	41
A) Empresa Integradora.....	44
B) Franquicias.....	54
C) Centros de Adquisición de Materias Primas.....	61
D) Subcontratación.....	67
E) Uniones de Crédito.....	74
Capítulo V) Proyección del análisis (Perspectivas de las pequeñas empresas)	83
Conclusiones.....	89
Bibliografía.....	94
Anexos.....	99

INTRODUCCION

La transformación de la economía internacional caracterizada por la globalización de los mercados y la formación de bloques económicos, ha determinado nuevas formas de competencia al comercio mundial. En estos mecanismos se concibe al mundo como un solo mercado, ya sea para adquirir insumos, realizar el proceso de producción o comercializar bienes y servicios. En este sentido, el reto para las empresas de todo el mundo consiste en adaptar su planta industrial al dinamismo del mercado internacional y operar con la mayor productividad posible, para ofrecer bienes de calidad a bajo costo.

México no ha sido ajeno a esta transformación, a partir de 1982 se plantea una nueva estrategia política basada en la apertura comercial, cuyo seguimiento ha sido el Tratado de Libre Comercio.

Las empresas mexicanas, estuvieron inmersas durante mucho tiempo en un mercado local, medida que se vio favorecida, en parte, por la sustitución de importaciones (modelo proteccionista) que el gobierno mexicano empleó. Cada vez fue más difícil eliminar el proteccionismo, ya que las empresas dependían de ella para vivir. Así, mientras otros países se adaptaban a la globalización, México siguió protegido de la competencia sin enfrentar la necesidad de adaptarse.

Fue en el momento en el que se detuvo el ingreso de divisas al país cuando el esquema de sustitución de importaciones se derrumbó. A mediados de los ochenta, México comenzó un proceso de cambio estructural con miras a recuperar el crecimiento sostenido y a participar en la internacionalización de la economía.

El modelo de apertura emprendido por la economía mexicana no podrá generar un crecimiento más dinámico y equitativo sin el involucramiento de las

empresas micro, pequeñas y medianas, las cuales representan la gran mayoría de las unidades productivas del país: el 98% de las empresas son de tipo micro, pequeño y mediano, las cuales absorben más del 50% de la mano de obra del sector y aportan el 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción que equivale al 11% del PIB. Dado lo anterior, deben ser consideradas como unidades productivas perfectamente capaces de participar como agentes dinámicos del cambio estructural y como protagonistas del proceso de modernización de la economía.

Este tipo de empresas se caracterizan por su escaso valor agregado debido a la falta de tecnología o la obsolescencia de la misma y por su personal insuficientemente capacitado, sólo por mencionar algunas características.

Ante el reto de la competitividad internacional y de la globalización de los mercados es claro que este sector, tan importante para la economía mexicana, se vea amenazado.

La apertura de la economía ha tenido repercusiones en las empresas mexicanas de baja competitividad. Las empresas pequeñas han sido particularmente afectadas porque sus deficiencias competitivas son estructurales y difícilmente mejorables. Las investigaciones sobre la pequeña empresa ha demostrado que sus deficiencias permanecen casi inmutables a través del tiempo. Esto significa que si bien, la apertura comercial de la economía mexicana ofrece oportunidades, no serán accesibles para la mayoría de las empresas, a menos de que estas puedan superar sus incompetencias.

Dado que prevalece la convicción de que el desarrollo sólo podrá alcanzarse y mantenerse sobre la base de un aparato productivo eficiente y efectivamente abierto a la competencia internacional, se consideró hacer una investigación enfocada a conocer los problemas que aquejan a las pequeñas

empresas y proponer medidas, que en mi opinión, deben llevarse a cabo para su mejor crecimiento y desarrollo, dentro del nuevo entorno económico.

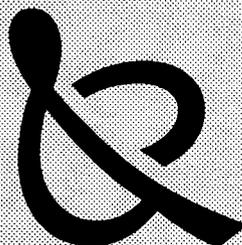
Los temas de la investigación son los siguientes:

- ⇒ En el primer capítulo se da un marco de referencia del proceso de industrialización de México, el cual comprende dos modelos: sustitución de importaciones y apertura comercial.
- ⇒ El segundo capítulo contiene la definición de empresa, los criterios de clasificación de las empresas, la clasificación según SECOFI; su importancia económica, social, en la generación de empleo, como factor de desarrollo; así como sus características, sus ventajas y desventajas.
- ⇒ El tercer capítulo contiene información sobre la situación prevaleciente en la pequeña empresa de Iztapalapa.
- ⇒ En el cuarto capítulo se dan algunas alternativas estratégicas para superar los retos de las pequeñas empresas.
- ⇒ En el quinto capítulo se hace una proyección, de los próximos dos a cinco años, del análisis.
- ⇒ Por último están las conclusiones.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA

(1940-1995)



1) Transición de la estructura productiva en México.

Sin querer profundizar en la historia de la industria nacional, se puede decir que en su carácter típicamente nacional data de finales del porfiriato, cuando a la par de las grandes empresas extranjeras que fueron concesionadas por Don Porfirio Díaz, fueron surgiendo pequeñas empresas dedicadas a abastecer al mercado interno, especialmente en artículos de consumo, que a las grandes empresas no les interesaba producir.

Se desarrollan hacia finales de siglo las industrias textil, curtiduría y talabartería, artesanías diversas, velas y jabones, aperos de labranza, así como productos alimenticios diversos, acordes con la época y las costumbres. También, puede decirse que se inició la siderúrgica, al surgir hacia principios de siglo la planta más antigua de América Latina, que fue precisamente la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey. De esta manera los barruntos de la industria nacional coexistieron con las grandes empresas monopolísticas que controlaban no sólo el grueso de la economía mexicana, sino que eran los dueños absolutos de la industrialización de las diferentes materias primas de prioridad en los grandes mercados mundiales. Sin embargo, hacia finales del porfiriato no puede hablarse propiamente de una industria nacional, sino más bien de pequeños talleres artesanos, ya que las que podrían llamarse grandes, en realidad eran asociadas o subsidiarias a los grandes monopolios extranjeros.

En el periodo 1910-1940, poco puede hablarse de una industrialización como tal. En realidad se trató de un periodo revolucionario, por lo tanto, inseguro a la inversión tanto nacional como extranjera, motivo por el cual poco se pudo hacer para consolidar la industria nacional, a la par que la extranjera huyó ante la ola de nacionalizaciones instrumentadas por los gobiernos revolucionarios al amparo de la Constitución de 1917 y las leyes que de ella emanaron. Por lo tanto,

gracias a la expropiación petrolera y a la consolidación de la paz en el país fue posible pensar en planes de industrialización.

El despegue industrial de México comenzó a finales de la década de los años cuarenta. Desde esos años se emprendió un amplio programa de promoción industrial caracterizado por un conjunto de apoyos como la asignación de recursos hacia la industria a través de financiamiento preferencial, el gasto público en infraestructura, la política preferencial para las empresas, los subsidios indirectos a través de la oferta de insumos a bajos precios, y un ambiente macroeconómico estable. El principal instrumento para lograr la industrialización consistió en el modelo de sustitución de importaciones, semejante al aplicado en otros países del capitalismo tardío, enfatizando el desarrollo del mercado interno como paso intermedio para lograr una industrialización más amplia. En las primeras etapas, el desequilibrio de la balanza de pagos se consideró necesario, puesto que el modelo consideraba que la producción no sería competitiva a nivel internacional en las primeras etapas y por lo mismo no se tendrían las bases para fomentar las exportaciones, a pesar de que se requería de fuertes importaciones para ampliar la capacidad productiva. En estos términos, se pensó que el problema del déficit comercial se solucionaría a largo plazo mediante la puesta en marcha de la nueva capacidad instalada y la consecuente reducción de importaciones. Aunado a esto, surgieron condiciones propicias en México para que su economía, fundamentalmente agrícola, iniciara un proceso de industrialización que cobró fuerza entre 1955 y 1970; el denominado periodo de “desarrollo estabilizador”, que se caracterizó por un profundo proceso de sustitución de importaciones.

La sustitución de importaciones tenía tres objetivos: en primer lugar, mejorar la balanza comercial de México con el exterior; en segundo lugar, obtener una recaudación adicional y por último proteger a la industria nacional

propiciando su crecimiento y fortalecimiento que la llevaría, con el tiempo, a hacerse más competitiva con el exterior.

La política comercial proteccionista buscaba, más que nada, poner a los productos de manufactura nacional en una mejor posición en relación a los provenientes del extranjero, a través de instrumentos de protección frente al exterior como los aranceles, que tenían dos propósitos: uno como medio de recaudación y otro como una forma de defensa para los industriales mexicanos; además de que se establecieron precios oficiales y permisos previos principalmente.

Para desarrollar la producción de bienes de consumo, el gobierno permitió la libre importación de bienes intermedios y de capital (tecnología, maquinaria y equipo), que eran necesarios para la producción de dichos bienes. Estas medidas estaban encaminadas a favorecer a la incipiente industria de bienes de consumo. El gobierno adoptó una actitud paternalista protegiendo de la competencia externa a la industria nacional, al mismo tiempo que frenó el desarrollo de la producción de bienes de capital, creando con ello una dependencia que condicionó el desarrollo de la industria mexicana.

El control del gasto público y la estabilidad en la paridad del tipo de cambio permitieron a la incipiente industria nacional desarrollarse en un ambiente macroeconómico relativamente estable, sin grandes cambios que pudieran afectar significativamente a las empresas.

En un principio los recursos que necesitó la industria para desarrollarse fueron adquiridos de los sectores agropecuario y turístico, en otras palabras, las divisas que generó la exportación de bienes primarios (no manufacturados) y la producción de servicios turísticos representaron el pilar sobre el que estuvo apoyado el desarrollo de la industria manufacturera.

“Así la industria consumió los recursos provenientes de otros debido a que era incapaz de adquirir los insumos que requería pues, al no ser competitiva, no podía exportar”¹

No obstante la falta de inversión que sustentara un crecimiento en el sector agrícola, fue un factor determinante que dio como resultado una descapitalización en dicho sector. Sin la inversión necesaria, a partir de 1966 comienza una contracción en el sector agrícola que impidió seguir generando las divisas que la industria manufacturera demandaba.

Para 1970, la baja productividad y los descensos productivos, sobre todo en las actividades agrícolas y manufactureras, condujeron a problemas crecientes en las relaciones comerciales con el exterior, obligando a la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento

El deterioro de los ingresos generados por las exportaciones primarias y el turismo forzó al paso del financiamiento para el crecimiento de la industria por la vía del uso creciente de las divisas provenientes de las exportaciones petroleras y del endeudamiento externo.

“...se deterioró la capacidad de la agricultura para abastecer a la población de alimentos básicos y, en general, se debilitaron las exportaciones agrícolas; también declinaron los envíos industriales externos ante su constante pérdida de competitividad por el creciente aumento de los precios internos”.²

¹ Jorge Álvarez Anguiano, *El TLC como una medida efectiva para asegurar el desarrollo*, en *Emprendedores*, vol. VIII, núm. 30, noviembre-diciembre 1994.

² León Opalín Mielniska, *“La globalización de los mercados”*, en *ejecutivos en finanzas*, núm. 11., noviembre 1995.

Esto debido a que se trató de producir todos los bienes que se consideraron valiosos sin importar su costo y sin un mecanismo que permitiera evaluar adecuadamente el futuro desempeño de las industrias fabricantes de los mismos en un contexto de competitividad internacional.

No obstante a la descapitalización del sector agropecuario y al excesivo endeudamiento externo, otro factor que contribuyó para que México se viera envuelto en una crisis económica en el año de 1982 fue la caída de los precios del petróleo en 1981, ya que la mayor parte de las exportaciones que México realizaba en esos momentos eran productos naturales del petróleo básicamente.

Con la caída de los precios del petróleo, la fuerte deuda externa, la descapitalización del sector agrícola y la falta de desarrollo de una industria de bienes de capital, se presentó en nuestro país una profunda crisis económica en 1982, cuyas características se reflejaron en la economía con precios elevados debido a los altos índices inflacionarios, altas tasas de interés (que desfavorecen la inversión), devaluación de la moneda, entre otras.

Para 1982 con graves dificultades de oferta interna de bienes de capital y alimentos, con la orientación industrial al mercado interno, con un predominio del petróleo en las exportaciones y con una fuerte concentración en el ingreso, México exhibía su atraso económico resultado de un aparato altamente protegido y desvinculado a su interior que inhibió su capacidad exportadora presentando su imagen más evidente tanto en las dificultades del sector externo, a los niveles comercial y financiero, como en la baja capacidad de autofinanciamiento provocada por la superioridad de las necesidades de importación sobre las posibilidades de exportación.

La política industrial no tuvo la capacidad de aprovechar a las micro y pequeñas empresas que se habían desarrollado, puesto que, la diversificación

por medio de la sustitución de importaciones estuvo vinculada a empresas transnacionales, las cuales adquirirían una buena proporción de sus insumos del exterior lo que limitó el desarrollo de proveedores nacionales, provocando una oligopolización temprana del desarrollo industrial. Todo esto redujo la participación de las micro y pequeñas empresas, las cuales permanecieron en los sectores tradicionales y en la mayoría de los casos relacionados con la economía de subsistencia.

Los resultados desfavorables en la actividad económica reorientaron a la política económica a partir de 1982 bajo el intento por encontrar nuevas formas al desenvolvimiento económico del país. Adicionalmente, la crisis del endeudamiento foráneo la condicionó a depender de las instituciones financieras internacionales quienes diagnosticaron que los problemas inmediatos eran esencialmente monetarios y financieros. Aunado a esto, también se reconocía la incompetencia en la producción mexicana, tanto en el mercado interno como en el mundial. Este fue el diagnóstico y las alternativas de política económica propuesta serían, en términos generales de índole restrictivo financiero y de apertura comercial.

2) Globalización: tendencia de la economía mundial.

El mundo está cambiando a pasos acelerados. Sin lugar a dudas, el cambio más significativo que ha vivido la economía mundial se resume en lo que comúnmente se conoce como globalización.

La globalización es un término que remonta sus antecedentes en el siglo XVIII con Adam Smith, quién planteó la conveniencia de que cada nación debía especializarse en las actividades en las que poseía recursos en abundancia; esta

concepción propició en un a primera etapa, la división internacional del trabajo, mismo que evolucionó a través del tiempo hasta desembocar en un entorno de globalización.

La globalización se presenta como el gran sustituto de las teorías de desarrollo autárquico, que fueron modelos adoptados por varios países durante épocas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, entre ellos el de la sustitución de importaciones, tan usado por los países de América Latina. Estos modelos fueron en su momento promotores razonables de desarrollo; sin embargo, pronto se agotaron y han sido reemplazados gradualmente por otros, de tipo más universal orientados a incrustar a un país dentro del “concierto de naciones” que rigen los parámetros de la economía mundial.

Hoy es un concepto muy en boga: se habla de la globalización de la economía, de las empresas globalizadas, parece implicar un paso adelante hacia la modernidad y al logro de una mayor eficiencia.

La globalización de la economía se refiere a una nueva concepción de la forma de producción y comercialización.

“La globalización de la economía mundial está constituida por la expansión del comercio internacional para la provisión de insumos y para la distribución y comercialización del producto... por lo tanto, el proceso de globalización de la economía mundial convierte al mundo en un solo mercado, fuente de insumos y espacios de acción tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de los productos”.³

³ Ramírez Hilda-Pérez Margarita, “Reflexión y estrategias empresariales ante el T.L.C.”, en Producción Económica, tomo II, 1993..

Esto significa cambiar la visión del proceso productivo y de la comercialización, es decir, se concibe al mundo como único y gran mercado, dentro del cuál los proveedores serán aquellos que ofrezcan los insumos de mayor calidad y menor costo, el lugar de procesamiento será aquel que cuente con las mejores condiciones geográficas, técnicas y ambientales y el mercado al cuál se dirige la producción, ya no será el mercado local de cada país, sino un mercado global.

*“De esta manera, trae aparejados dos cambios fundamentales. En primer lugar el comercio es ahora el motor de crecimiento de los países, industrias y empresas. Esto permite la especialización -ya sea en una industria, en una rama de la industria o en una etapa del proceso de producción- y, a su vez, es la especialización la que permite aumentar la productividad. Por otro lado, la producción independiente constituye también un motor fundamental de crecimiento. Las nuevas relaciones entre empresas son resultado de la producción compartida entre unidades que traspasan las fronteras”.*⁴

El proceso de globalización ha sido resultado de diversas tendencias como:

a) El dinamismo de la innovación y desarrollo tecnológico:

Conforman la tendencia que han dado mayor dinamismo a la globalización. No solo permiten reorganizar la producción, sino que incluso promueven el surgimiento de nuevos productos. La tecnología permite el uso eficiente de los insumos y el aumento de la productividad. En suma, la innovación y el desarrollo

⁴ Jorge Alvarez Anguiano, “La reforma económica de México, una reforma a los cambios en los procesos de producción y comercialización a escala mundial”, en *Emprendedores*, vol. VIII, núm. 28, julio-agosto 1994.

tecnológico permiten a las empresas competir con otras firmas tanto en precio, calidad, diseño, volumen y tiempo de entrega.

b) La drástica caída de los precios de las materias primas y los insumos primarios:

Durante largo periodo las materias primas habían presentado incrementos constantes en sus precios, provocando que muchas naciones confiaran en sus recursos naturales para sostener el crecimiento. Al adaptarse a estos constantes incrementos, muchos países introdujeron nuevas formas de producción, nuevos productos y nuevos materiales. En la actualidad, ante el ahorro y la conservación de los insumos primarios y un exceso de oferta de estas mercancías, sus precios relativos han disminuido considerablemente.

c) La importancia que ha cobrado el sector servicios y el empleo calificado:

Otra tendencia del proceso de globalización la constituye el acelerado crecimiento de la participación del sector servicios. La oferta de servicios ha aumentado por la nueva organización de la producción.

Ofrecer servicios de procesamiento y maquila a otra industria es una práctica cada vez más común. La importancia que ha cobrado el sector servicios repercute directamente sobre el empleo, ya que exige de personal altamente capacitado.

d) La constante búsqueda de nuevas ventajas comparativas:

Esta búsqueda debe estar guiada por cada uno de los factores antes mencionados.

3) El proceso de apertura comercial en México.

A raíz de la crisis, México cambió su política de desarrollo basado en el proteccionismo por una apertura comercial, es decir, se elige un mecanismo de reducción del proteccionismo para fomentar las exportaciones al mismo tiempo que se pretende elevar la productividad y la competitividad de las empresas.

México comenzó con un profundo proceso de cambio estructural con miras a recuperar el crecimiento sostenido y a participar en la internacionalización económica. Este proceso reconocía que sólo con su participación en el proceso de globalización, México lograría superar el riesgo de los acontecimientos y la dinámica de los mercados internacionales, pues estos rebasarían a su economía y limitarían sus posibilidades de desarrollo.

Sólo a través de su incorporación a la competencia internacional, México podría recuperar su crecimiento y asegurar el desarrollo y bienestar de la población.

Desde 1983, el gobierno mexicano empezó a anunciar que era indispensable abrirse a la competencia exterior, lo cual implicaba un proceso de reconversión industrial, o modernización, y que aquellas industrias que no estuvieran en condiciones de competir por no ser eficientes y absorber los cambios de la tecnología, deberían perecer ante la competencia globalizadora.

El ingreso al GATT era la pieza clave para que México se convirtiera en una potencia exportadora y se crearan millones de empleos y se generara un desarrollo industrial sin precedente. El entonces presidente, Miguel de la Madrid, aceptó los esquemas de apertura comercial sugeridas en la Carta de Intención que suscribiera el gobierno mexicano en 1982 con el Fondo Monetario Internacional, precisamente hacia fines del gobierno de López Portillo.

Por ello se empezaron a eliminar los sistemas de permisos previos y a sustituirse por bajos aranceles, con lo que se inició la apertura al exterior de México.

A partir de 1985, el proceso de liberalización avanzó rápidamente. En 1986 los aranceles disminuyeron y se redujeron a cuatro tasas: 20, 22.5, 37 y 45%. Desde entonces empezaron a entrar a México mercancías procedentes de varios países generando una reacción controvertible en cuanto a que para muchos significaba disfrutar de bienes anteriormente prohibidos y que podrían ser conseguidos a precios bajos, destruyendo el monopolio de la industria nacional ineficiente y que condenaba a consumir artículos de baja calidad y alto precio. Otros opinaban lo contrario, pues vieron venir productos chatarra de pésima manufactura y precios altos.

Para llevar a cabo la apertura comercial, el gobierno creó dos programas: uno que denominó Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (Pronafice), el cual planteaba en términos generales la abolición de los sistemas de permisos previos y su sustitución por aranceles; eliminación de subsidios a las exportaciones y ventajas especiales a las importaciones; mayor apoyo a la industria maquiladora y ciertas obras de infraestructura y de apoyo tecnológico para fortalecer a las industrias. Este programa se refería a la industria en general, por lo que en 1985 se lanzó a la opinión pública el otro, ya más en concreto destinado al comercio exterior, que se denominó Programa de Fomento Integral de la Exportaciones (Profiex). Este sólo reitero lo descrito en el anterior, pero detalló aspectos como fomento a las empresas de comercio exterior, apoyos financieros a los exportadores a través de la banca oficial, optimizar los trámites y hacer más ágil la administración, por lo que Secofi asumía el papel de "ventanilla única", así como apoyos en transporte, promoción y asesoría.

Con la implementación del Pronafice y el Profiex se sentaron las bases para el ingreso de México al GATT, a pesar de la oposición de industriales, que por medio de un debate demostraron que esta apertura indiscriminada sólo generaría, como ciertamente ha ocurrido, graves problemas de desempleo y subempleo; así como quiebras masivas de pequeñas y medianas empresas, debido a una competencia desleal entre la industria nacional y la extranjera. A pesar de todo, México ingresó al Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio en 1986 con la finalidad de ser parte de un organismo que estableciera normas que regulara el comercio exterior. Este ingreso no representa más que un seguimiento a la política mexicana de apertura comercial.

El ingreso de México al GATT se inscribe en la decisión gubernamental de instrumentar una estrategia de promoción de exportaciones, buscando un acceso a los mercados mundiales.

Posterior al GATT, se firma un Acuerdo Marco Bilateral con Estados Unidos (principal socio comercial de México) con la finalidad de permitir un acceso más libre de los productos mexicanos hacia ese país.

Un paso fundamental para la consolidación de la apertura económica de México, y en general para la economía a esquema de mercados globalizados, fue la conformación de la Zona de Libre Comercio Norteamericana vía el Tratado de Libre Comercio.

La idea de formalizar lazos comerciales estrechos entre México, Canadá y especialmente Estados Unidos, data de fines de los años setenta. Canadá aprobó un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos en 1989.

En México, el proceso de apertura culminó con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio (TLC) en enero de 1994, en donde se vuelve a repetir

la historia, pues México presenta severas desventajas con respecto a Estados Unidos y Canadá, una de ellas lo representa el aparato productivo mexicano, el cual tiene acentuadas debilidades debido a la baja productividad y calidad, y a lo elevado de sus costos. Esto es alarmante, debido a que es un indicativo de falta de competitividad.

En este sentido, las empresas que no se encuentren preparadas y que no tomen medidas para remediar esta situación están condenadas a desaparecer. Lo anterior sucederá simplemente, porque serán desplazadas del mercado, ya sea por firmas nacionales o extranjeras con mejores recursos y aptitudes.

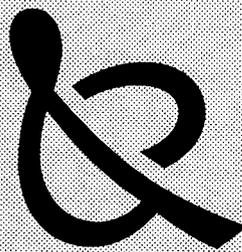
“Dado el alto grado de concentración de nuestro comercio exterior con países de América del Norte... el establecimiento del TLC afectará significativamente a la estructura productiva nacional... importantes insuficiencias y desventajas comparativas, se presentan tanto en términos de tamaño como de tecnología y financiamiento, de las empresas de manufactureras mexicanas”.⁵

Todas aquellas empresas que no cuenten con objetivos claros y no logren penetrar los mercados con productos que presenten normas de calidad a nivel mundial y que no tengan algún tipo de soporte tecnológico, están condenadas a desaparecer.

⁵ Victor M. Godínez, “México en el nuevo sistema internacional: reflexiones sobre retos inmediatos”, en Investigación económica, núm. 196, abril-junio 1994.

CAPITULO II

TIPOLOGIA DE LA EMPRESA



1) TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS.

1.1) DEFINICION DE EMPRESA.

La empresa es una persona física o moral. Son formas específicas de organización económica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinen a satisfacer diversidad de necesidades en un sector de actividad determinado y en un mercado de consumidores.

La empresa, en cuanto constituye una actividad encaminada a la producción de bienes y servicios para el mercado, plantea al ordenamiento jurídico una doble exigencia: esta actividad debe ser ejercida libremente y dentro de una atmósfera de licitud y lealtad. Para satisfacer esta doble exigencia es preciso que se instaure un doble grupo de normas. El derecho tiene que garantizar al empresario el libre desarrollo de su actividad y tiene también que defender la actividad del empresario frente a todos aquellos actos competitivos que ostenten el sello de la ilicitud o deslealtad.

1.2) CRITERIOS PARA LA CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Hay ramas de la industria de transformación cuyas actividades las desarrollan generalmente pequeñas empresas y otras en la que la naturaleza misma de la actividad industrial requiere de la creación de empresas de mayor tamaño. Así por ejemplo: no es lo mismo hablar de una pequeña empresa química, que de una pequeña empresa de productos manufacturados, ya que los

montos de inversión y ocupación de mano de obra requeridos en cada caso son diferentes.

El concepto de “pequeña y mediana” empresa tienen diferente significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a la pequeña y mediana empresa de un país desarrollado que a la de uno que no lo es.

Los criterios que se toman en cuenta para llevar a cabo la clasificación corresponden esencialmente a dos tipos: los de orden cualitativo y los de orden cuantitativo. Los primeros atienden al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa: a la calidad de la mano de obra y al tipo de mercado al que concurre, en tanto que los de orden cuantitativo se refieren principalmente al monto de la inversión o del capital con que cuenta la empresa, al número de empleados que ocupe y a la magnitud o volumen de la producción. Cualquiera de los criterios mencionados puede ser válido para clasificar a las empresas por tamaño. El que se utilice uno en particular o una combinación de ellos va a depender del objeto que se persiga al llevar a cabo la clasificación.

En la práctica no existe un criterio mundialmente aceptado. Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el criterio o los criterios que deban tomarse en cuenta para dar la connotación a sus empresas de “pequeñas o medianas”.

1.3) CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial publicó en el Diario Oficial de la Federación, del viernes 3 de diciembre de 1993, un acuerdo en el que se

establece la modificación a las definiciones de la micro, pequeña y mediana industria. Dicho acuerdo establece que se considera:

MICROINDUSTRIA a aquellas empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 900 mil pesos.

PEQUEÑA INDUSTRIA a aquellas empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 9 millones de pesos.

MEDIANA INDUSTRIA a aquellas empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 20 millones de pesos.

En este sentido, la cifra de personal y ventas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa que se trate. En caso de empresas de nueva creación, las ventas anuales se estimaran en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

1.4) IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.4.1) Importancia económica.

Las micro, pequeña y medianas empresas son la célula básica del tejido productivo nacional y elemento fundamental del crecimiento económico.

Existe una gran diversidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que sus escalas van desde talleres unipersonales y familiares, hasta empresas con elevados niveles de organización y capacidad económica.

Más del 60% de los establecimientos se encuentran en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial, imprenta y minerales no metálicos. La mayoría de estas empresas se encuentran en el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato y Baja California.

La importancia que tiene este grupo industrial en la actualidad puede resumirse en el hecho de que:

“En la composición de la planta productiva nacional, la micro, pequeña y mediana empresa está fuertemente representada, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, representan el 98%; además absorbe más del 50% de la mano de obra y aportan el 43% del Producto, proporción que es equivalente al 11% del PIB”⁶

1.4.2) Importancia social.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa no sólo es de carácter económico, sino también de carácter social.

Paralelamente al desarrollo económico se debe promover el desarrollo social, pues no constituye un verdadero progreso el hecho de que un país

⁶ Nacional Financiera, Mercado de Valores, núm. 6, junio de 1994.

aumente sus beneficios económicos sin que la población completa se beneficie de esa situación.

| El progreso social no es una consecuencia del crecimiento económico, ya que si el primero no se da, el crecimiento económico se hace frágil y desdeñable.

Es incuestionable que la micro y pequeña empresa, consideradas como opciones concretas de autoempleo, pueden y probablemente deben constituirse en instrumentos fundamentales de una estrategia nacional de combate a la pobreza.

La micro y pequeña empresa dada sus características, tienen la capacidad de contribuir significativamente al desarrollo del país, generando ocupaciones productivas y de servicio a los estratos de la población donde es más urgente. Este tipo de empresas ofrecen también oportunidades de empleo femenino y para la juventud.

Si se brindan las condiciones necesarias puede ser una vía de industrialización de las regiones más atrasadas del país y un factor de descentralización industrial en la medida en que fomenta todo tipo de empresas que coadyuvan a la absorción de la fuerza de trabajo que es desplazada del campo contribuyendo a elevar el rango social de éstos en la medida en que incrementan su capacidad de compra por medio de un mejor salario. También, es importante resaltar que la pequeña y mediana empresa contribuye al desarrollo de infraestructura básica en el lugar donde ésta se establece. Asimismo, tiene como responsabilidad social el ofrecer mejores productos que satisfagan las necesidades de la población.

Desde el punto de vista social, el éxito del modelo de desarrollo económico de un país debe medirse en términos de su capacidad para mejorar el nivel de

vida de su población. Un buen indicador de tal capacidad sería el número de puestos de trabajo que se generan y la remuneración que proporcionan, ya que la fuente principal o única de ingresos de la mayoría de las familias es el trabajo.

1.4.3) Importancia en la generación de empleos.

Como se ha mencionado anteriormente, la micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98% de los establecimientos industriales del país, brinda empleo aproximadamente al 50% de los trabajadores que laboran en el sector fabril y genera el 43% de la producción manufacturera. Estos porcentajes reflejan la relevancia del sector, ya que al generar un número mayor de empleados por unidad de inversión actúan como importantes generadoras de fuentes de trabajo y al mismo tiempo contribuyen a la distribución del ingreso a nivel nacional.

Entre 1987 y 1991 estas empresas generaron más de 400 mil empleos, lo cuál representó una expansión del 31%. Asimismo, el sector incrementó el empleo de un millón 300 mil a un millón 700 mil trabajadores aproximadamente. Por tanto, uno de cada dos empleos en la industria lo proporcionaron este tipo de establecimientos.

Durante el periodo 1992-1994, cerraron en promedio 110 establecimientos manufactureros por mes, haciendo un total en el periodo de 3,531, de las cuales, 3,437 fueron micros y pequeños.

La profundización de la crisis económica, a partir de la segunda quincena de diciembre de 1994, ha propiciado el cierre masivo de micros y pequeñas empresas. Según datos del periódico El Financiero, en el primer bimestre de 1995 cesaron operaciones en 19,300 factorías, de las cuales el 88.9% corresponde a

micro empresas, el 9.9% a pequeñas y el 1.2% a medianas, y su repercusión en la liquidación de sus trabajadores es la desaparición de 250 mil puestos de trabajo. Por tanto, la creación de oportunidades de empleo para la creciente población en los países subdesarrollados, entre los que se encuentra México, es uno de los problemas que es necesario resolver.

En conclusión, proteger a la planta productiva es proteger el empleo, porque sólo las empresas sólidas y eficiente pueden mantener y acrecentar el empleo. Y también puede decirse que proteger el empleo es proteger a la planta productiva, porque las empresas necesitan que la gente trabaje para que pueda adquirir sus bienes y servicios.

1.4.4) Importancia como factor de desarrollo.

La micro, pequeña y mediana industria ha tenido un destacado papel a lo largo del proceso de industrialización, en la mayoría de los países, independientemente del grado de desarrollo alcanzado por sus economías. El arranque de dichos procesos y su avance a etapas superiores se produjo teniendo como base a este grupo de establecimientos industriales, cuya función como productoras de bienes de consumo para el mercado interno o como proveedores de insumos o materias primas de las grandes empresas han sido determinantes. México no ha sido ajeno a esta situación; sin la participación activa de las micro, pequeñas y medianas empresas no habría sido posible el progreso alcanzado a partir de los años 40's.

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa del país representa una parte muy importante en el desarrollo y crecimiento de México por ser demandantes y proveedores de insumos nacionales; son en buena medida uno de

los ejes motores de la actividad fabril en su conjunto y soporte del crecimiento interno debido a que representan un elevado porcentaje de los establecimientos, proporcionan empleo a una porción considerable de mano de obra industrial y hacen aportaciones significativas al valor agregado generado en el sector. El reconocimiento cada vez más generalizado de esta realidad ha suscitado, en instituciones públicas como privadas, un mayor interés a los problemas inherentes al fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, aunque aún no han sido estudiadas tan sistemáticamente como se requiere.

1.5) Características de la pequeña empresa.

Las micro y pequeñas empresas tienen características muy singulares que las distingue de una manera muy significativa de las grandes empresas. A continuación se expondrán algunos aspectos distintivos que identifican a las micro y pequeñas empresas.

Calidad:

- Con la mejora de la calidad de sus productos, la micro y pequeña empresa ayudará a la consolidación y defensa del mercado interno.

Económica:

- Genera gran cantidad de empleo y contribuye al producto nacional, siendo éste de vital importancia para cualquier economía.

- Tiene presencia en todas las ramas industriales, principalmente en las clases manufactureras de bienes de consumo duradero, y en menor medida en alguna de las ramas de bienes intermedios y de capital.

Proceso:

- Flexibilidad operativa capaz de ajustarse rápidamente a cambios en la demanda o en la técnica.
- Esta apta para integrarse en procesos productivos de grandes unidades.
- Requiere un menor tiempo de maduración en sus proyectos.

Administrativa:

- Mantiene una administración poco actualizada y sistematizada, que conduce a dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de administración y desarrollo tecnológico limitando su gran potencial.

Mercado:

- Condición necesaria para la competitividad y una selectiva sustitución de importaciones, que en mucho depende de la micro, pequeña y mediana empresa, eficiente y oportuna.

Desarrollo:

- Amplia distribución sectorial y geográfica.
- Es una instancia para la formación de empresarios, así como para la canalización del ahorro familiar y excedentes generados a nivel regional.

- Aprovecha materias primas nacionales, promoviendo el desarrollo regional.

Tecnología:

- El papel de innovación tecnológica se ubica de manera directa en tecnología de procesos.

- Tiene una enorme capacidad operativa y adaptación de nuevas tecnologías.

1.6) Ventajas y desventajas de la pequeña empresa.

Por su estructura, la micro y pequeña empresa tienen una serie de ventajas, pero también desventajas. De las primeras se pueden señalar las siguientes:

- Gran capacidad para utilizar adecuadamente el recurso humano.
- Dispone de oportunidades y de la posibilidad de concentrarse en productos en los que posee máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda.
- Posee elevada capacidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado.
- Facilita una mejor distribución del ingreso a los segmentos bajos de la población.

- Tiene flexibilidad y capacidad de satisfacer demandas de consumo interno de los grupos medios, el consumo intermedio de las grandes y medianas empresas, así como la demanda del sector público particularmente en el escenario de la descentralización.
- Es flexible para el manejo de los costos frente a las escalas de producción.

Por lo que respecta a las desventajas de la micro y pequeña empresa se pueden mencionar:

- Débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político.
- Carencia de recursos adecuados para su asignación que les brinden iguales oportunidades que a otras empresas.
- Difícil acceso y falta de información de procesos técnicos, así como de sus actividades y competidores.
- Desventaja competitiva frente al grado de atomización de la producción y la productividad.
- Bajo nivel de agremiación y de representatividad frente a una limitada atención del Estado.
- Carencia de mecanismos de crédito apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.

CAPITULO III

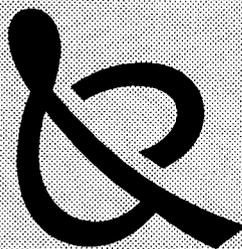
SITUACION PREVALECIENTE

EN

LA PEQUEÑA EMPRESA

MANUFACTURERA DE

IZTAPALAPA.



SITUACION PREVALECIENTE EN LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DE IZTAPALAPA.

Al lado de las características que identifican a la micro, pequeña y mediana empresa, están los problemas particulares que éstas enfrentan, que de alguna u otra forma reflejan la esencia misma de este bloque, ya que permiten entender su estructura interna, sus debilidades y oportunidades, así como el grado de desarrollo en que se encuentran.

La presente investigación se llevó a cabo en diez pequeñas empresas (clasificación hecha en base al criterio del personal ocupado) del sector manufacturero, ubicadas en la delegación Iztapalapa, dedicadas a cuatro giros principalmente:

- ⇒ Productos alimenticios
- ⇒ Madera y sus productos
- ⇒ Papel, imprenta y editoriales
- ⇒ Metálicas básicas

Este trabajo contiene información acerca del empresario y de las razones principales del rezago competitivo de las pequeñas empresas. Los resultados de las encuestas confirmaron los hallazgos de los estudios documentales, confirmándose por tanto que el rezago competitivo de las pequeñas y medianas empresas sigue tan vigente como hace diez o veinte años. Tres son las razones fundamentales de este rezago competitivo:

- 1) El financiamiento y apoyos de programas gubernamentales.

2) El rezago tecnológico, causa de la prolongación de las deficiencias competitivas.

3) La fragmentación del aparato productivo.

Sumado a lo anterior, la investigación contempla la percepción de la situación competitiva de las empresas, además de mostrar cuáles son los problemas más graves a los que se enfrentan con el Tratado de Libre Comercio y que esfuerzos han hecho o tienen pensado hacer para mejorar la situación.

Es importante hacer notar que aunque esta muestra no es representativa de toda la población de las pequeñas empresas, sí reflejan la situación prevaleciente en este tipo de organizaciones. Esto es, podrá no tener una validez estadística, pero si tiene un sustento teórico, es decir, la información obtenida en las encuestas aplicadas coincide con la información reportada en las fuentes consultadas.

EL EMPRESARIO

El 50% de las empresas se constituyó legalmente como alguna forma de asociación, en tanto que el 30% era propietario único y sólo un 20% se constituyó como sociedad mercantil.

La mayoría de los empresarios (90%) encuestados eran hombres y sólo un mínimo porcentaje de las empresas (10%) eran manejadas por mujeres.

En lo que se refiere a la posición administrativa del empresario, se encontró que la mayor parte fungía como gerente general (80%), 10% como director general y el resto como administrador.

El prototipo de empresario resultó ser un hombre de edad entre 36 y 45 años, siendo el más joven de 26 años y el de mayor edad con 52 años. Su nacionalidad resultó ser fundamentalmente mexicana (100%) y su lugar de residencia el Distrito Federal (100%).

Los antecedentes familiares de los empresarios mostraron que existía cierta inclinación hacia la dinámica industrial, puesto que el padre había sido empresario (40%), o comerciante (40%). Sólo en una baja proporción provenían de familias en donde el padre era obrero.

En términos del nivel educativo en los empresarios se encontró que más de la mitad (70%) tenía formación universitaria, una quinta parte (20%) contaba con educación básica (primaria y secundaria) y sólo un 10% tenía estudios de posgrado.

Antes del establecimiento de su empresa, la ocupación de los empresarios había sido: empleado (60%), comerciante (20%), estudiante (10%) y sólo un porcentaje mínimo (10%) era empresario. Esto se correlaciona con la razón fundamental por la que establecieron su empresa, en donde el 40% dijeron que fue el conocimiento del negocio el que los llevó a establecerlo, otro grupo (40%) argumentó que fue el consejo de parientes y amigos el que los empujó en el negocio, mientras que un 30% dijo que fue la relación con el socio y el resto manifestó haberla heredado. Esto resulta interesante pues nos indica que así como hay personas que establecen un negocio porque conocen de él, también hay las que entran al negocio por el consejo de parientes o amigos lo que implica que muchas veces no funcione puesto que no saben como administrarlo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO E IMPACTO DE LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES.

En el ámbito administrativo de una empresa, el financiamiento es esencial para cubrir los requerimientos de recursos derivados de la operación de la empresa; lograr su normal funcionamiento de manera ininterrumpida y alcanzar los niveles de eficiencia adecuados.

Los problemas de financiamiento de la pequeña empresa son una de sus características y pueden ser cruciales en algunos momentos del desarrollo de su vida empresarial. Particularmente en el momento inicial, cuando se decide crear la empresa; durante la fase de crecimiento y expansión, ya que su inadecuada estructura financiera resulta insuficiente para soportar la financiación de inversiones y muchas veces aún las necesidades de capital circulante.

Las fuentes de financiamiento pueden ser internas o externas: el financiamiento interno es aquel que proviene de la propia empresa, tal es el caso de las aportaciones de los socios o propietarios, las reservas acumuladas por depreciación o la reinversión de utilidades; el financiamiento externo se refiere a los recursos ajenos a la empresa que se obtienen por diversas fuentes: proveedores, banca comercial, instituciones de fomento, etc.

En las pequeñas empresas encuestadas, la fuente de financiamiento que contribuyó a su crecimiento fue el financiamiento propio (90%), complementando con la reinversión de utilidades (70%) y con la contribución de capital de los socios de la empresa (10%). En cuanto a fuentes externas, una proporción relativamente baja (20%), utilizaron a los bancos comerciales.

Se pudo constatar que los micro y pequeños empresarios no utilizan los programas gubernamentales en forma extensiva debido al desconocimiento del tipo de programa (30%), desconocimiento de como tramitarlo (10%), excesivos trámites y burocracia (60%) y por las altas tasas de interés (60%). En términos generales, existe una falta de información sobre los programas gubernamentales y por lo mismo debería reenfocarse la manera en como son divulgados estos.

En el diseño de los programas de los cuales piensa recibir apoyos se encontró que especialmente esperan ser beneficiados en cuanto a la disponibilidad de prestamos, o bien mediante la reducción de impuestos y aumento de incentivos, o a través de entrenamiento técnico, o en excención de impuestos y por último esperan beneficiarse mediante la ayuda en el mercadeo de sus productos.

En esta perspectiva queda claro que es necesario un reenfoque en la política gubernamental, puesto que en términos generales existe, en primer lugar, desconocimiento a lo que se suma un aparato gubernamental que inhibe el flujo de información, lo que lleva a un circulo vicioso que puede ser resuelto transformando la organización de las instituciones, buscando que sean funcionales a la tarea de apoyo y promoción que les corresponde llevar a cabo.

TECNOLOGÍA

En los momentos en que países como el nuestro buscan insertarse en las grandes tendencias económicas que están dando forma a un nuevo sistema internacional, resulta impensable que esta inserción se dé con la carencia de una base científico-tecnológica que sustente los proyectos de modernización económica. La generación de tecnología se ha convertido en el eje central de los modelos de desarrollo contemporáneos; es una condición básica que los países no deben olvidar si quieren mantenerse en un nivel competitivo mundialmente. Actualmente, la dinámica productiva y la comercialización global giran en torno al avance y la incorporación de nuevas tecnologías.

Cuando se inició la apertura económica, quedó de manifiesto el atraso en materia tecnológica que vivían las empresas después de años de protección de la competencia externa. Como resultado del modelo de sustitución de importaciones se buscó proteger a la industria para incentivar su crecimiento, creando un aislamiento de los avances científicos. Esto provocó que el rezago tecnológico se convirtiera en uno de los más serios obstáculos para lograr la modernización, no sólo en ese momento, sino también en la actualidad.

En las encuestas aplicadas se pudo observar que no existe avance tecnológico en las empresas; en las tecnologías de producción se observan en la mayoría (50% del total de las empresas) procesos artesanales mezclados con procesos cercanos a la automatización, procesos semiautomatizados (30% de las empresas), esta disparidad impide aprovechar los avances de la automatización y pone demasiada carga opresión sobre el trabajo artesanal. El resto de las empresas (20%) utiliza procesos automatizados. Como se puede observar no existe igualdad o nivelación tecnológica, por lo que las pequeñas empresas

menos avanzadas tecnológicamente pierden oportunidades y son marginadas por las más avanzadas.

En las empresas encuestadas el origen de la maquinaria es, en su mayoría, importada (70%). Este es un ejemplo en donde se puede constatar que el hecho de que no se diera el apoyo necesario a la investigación científica ha impedido crear una base material que sirva de soporte al desarrollo industrial. Ni el sector gubernamental, ni el empresarial comprendieron la importancia de desarrollar tecnologías propias e incorporarlas al proceso productivo. Debido a esto, la evolución de la ciencia y de la tecnología en México ha estado marcada por una larga historia de dependencia.

La mayor parte de la maquinaria es vieja (90%), por lo que la edad de estas es la principal razón por las que llegan a fallar, lo que indudablemente afecta en forma negativa a la producción en cuanto a sus niveles de competitividad.

El 60% de las empresas señalaron que tenían necesidad de reemplazar inmediatamente la maquinaria, pero no cuentan con capital para hacerlo; un 20% dijo que en un plazo de tres años la reemplazarían y el 20% restante consideró que no era necesario cambiarla. En aquellos casos en que se consideró que era necesario cambiarla expresaron que la adquirirían, si tienen recursos, en el país; sólo un 10% manifestó que la adquiriría en el extranjero, exactamente en Alemania.

Se encontró que el equipamiento industrial de estas pequeñas empresas se ha dado mediante las siguientes fuentes: comercializadora de patentes (10%), instituciones públicas (20%), ferias (50%), otros (20%).

El rezago tecnológico es general. Estas son las características tecnológicas de la muestra investigada:

a) Las actividades de diseño o innovación:

Para las empresas encuestadas la novedad u originalidad, en su mayoría (80%), es una gran amenaza. Los pequeños empresarios, por lo general, desconocen los beneficios de aplicar el diseño en su empresa ; les parece menos costoso y más sencillo copiar o imitar en vez de fabricar manufacturas propias. Cabe señalar que en México existe una fuerte propensión a copiar productos y diseños extranjeros; hay empresarios que suelen considerar que la simple lectura de una revista, catálogo o libro de diseño, proveniente del exterior, puede sustituir los servicios de un diseñador; un ejemplo claro son las empresas muebleras que tratan de simular los diseños de firmas europeas por medio de dibujo preciso y especificado; la mayoría sólo depende de bocetos en borrador o imágenes mentales. Esto es lo que provoca que las pequeñas empresas tengan un bajo valor agregado. Por lo tanto se necesita mejorar y prosperar. Las economías que son prósperas, son aquellas que tienen la habilidad de mantenerse progresando sus métodos y sistemas.

Es necesario que la empresa mexicana incorpore el diseño como un factor integral en su estrategia de negocios. Ante la competencia internacional, ya no basta que las empresas compitan con precio, calidad y servicio, sino con productos de buen diseño que permitan diferenciarlos y darles mayor valor agregado para obtener nuevos nichos de mercado.

Es importante que la manera en que se innove o mejore no sólo este enfocada a las necesidades locales, sino que también se anticipen a las necesidades internacionales. En esta economía global deben crearse productos y servicios que se valúen internacionalmente y no sólo localmente.

Es imperativo estar continuamente innovando, mejorando, modernizando, ser un blanco en movimiento, no un blanco estático al cual sus competidores puedan abatir.

b) La carencia o insuficiencia de mano de obra calificada es un problema crónico:

La capacitación es prácticamente inexistente y es sustituida, en la mayoría de estas empresas, por la enseñanza en el trabajo y sobre la marcha, lo cual puede ser causante de la transmisión de hábitos defectuosos de generación en generación. Al no tener capacitación para el trabajo, el trabajador no puede ser eficaz y eficiente.

Se tiene que ver al factor humano como el elemento importante que es. No creer que la capacitación es un gasto, sino una inversión. Se debe considerar como un proceso permanente de desarrollo de habilidades que permiten una incorporación productiva al ámbito de trabajo. Hay que lograr que la gente se involucre en la empresa como si fuera propia, ya que si la empresa se supera y trasciende, el mismo factor humano podrá trascender.

c) El control de calidad:

Al preguntarles como revisan sus productos contestaron: en forma manual (40%), combinando instrumentos de medición y formato manual (50%) y sólo un 10% reconoció que no los revisaba. Es importante que el empresario considere que la calidad es un aspecto fundamental; durante mucho tiempo se manejó que la calidad era sinónimo de satisfacción del cliente o bien, cumplir con los requerimientos que éste esperaba. Actualmente este concepto va más allá de

estas fronteras y plantea superar las propias especificaciones del cliente. La razón de lo anterior consiste en que los consumidores son cada vez más sensibles a las características de los servicios o productos que compran, que va más allá de una ausencia de defectos.

En un ambiente competitivo no se puede suponer que los clientes serán leales, se tiene que ganar esa lealtad a través de productos y servicios de calidad. Con el TLC, los empresarios se han enfrentado al reto de competir con calidad, por lo cual, esta debe de ser implantada en todos los procesos productivos, en la tecnología, en la mano de obra, en el servicio, etc. Entender que no es un proceso el de la calidad, ni un departamento extra el que se creará; sino que todas las actitudes y toda la filosofía empresarial deben dirigirse a la calidad, entendiendo que esta es una de las maneras de que la empresa no muera.

PERCEPCION DE LA SITUACION COMPETITIVA

México enfrenta grandes cambios económicos como son la globalización económica, el avance tecnológico, las crisis económica y política. Esta situación propicia que la competencia entre las empresas sea más compleja.

Con el modelo de sustitución de importaciones, el proteger el mercado interno generaba por si solo suficientes condiciones para la permanencia de una empresa determinada; hoy, la capacidad competitiva constituye un factor determinante en el desempeño de una empresa, ya que en un caso extremo, la falta de ésta contribuye a exponer a la empresa a un caso serio de supervivencia.

¿ Cómo perciben los muestreados su posición competitiva ?.

Al cuestionar a los empresarios sobre como es el mercado en el que participan respondieron , en su mayoría (80%), que es muy competitivo. En tanto que, al preguntarles como era la situación competitiva de su empresa, se observó una clara tendencia hacia el optimismo. El 40% de los encuestados afirmaron que la situación de su empresa “es prometedora y esta mejorando”, si a éstos se le agrega el 20% de las empresas que se consideran “preparadas para competir contra cualquiera” se tiene que el 60% de la muestra ve su situación en buenos términos. Los menos optimistas (40%), se inclinaron por reconocer que están “en riesgo de desaparecer si no hay mejoramiento”.

¿ En realidad se perciben así o es una forma de compensar la gravedad competitiva de las empresas mexicanas ?.

¿ Cuántas de las respuestas optimistas son producto de una actitud de esperanza o de una resolución por mejorar, más que de un análisis serio de la situación real de su empresa ?

Esto es porque cuando se les cuestionó respecto a las perspectivas del negocio contestaron que eran inseguras/malas (50%), regulares (30%) y sólo un 20% dijo que eran buenas.

FRAGMENTACION DEL APARATO PRODUCTIVO

Históricamente, en nuestro país, las empresas han adoptado un esquema individual de producción. Ante la protección de la que el sector empresarial gozó durante cerca de 50 años, lo natural era abocarse de manera aislada a la producción de bienes que habrían de enfrentarse a la competencia por parte de otros productores nacionales, para conquistar fundamentalmente mercados domésticos.

La apertura comercial impone la necesidad de un cambio en la mentalidad por parte del empresariado mexicano. La realidad muestra la urgencia de que la concepción que se tiene de los procesos productivos y de comercialización se vea drásticamente modificada.

Al realizar la encuesta se observó que estas pequeñas empresas son parte de una estructura industrial fragmentada, dispersa, de baja integración o complementación. Esto debido a que la mayor parte de las empresas (70%), no había hecho esfuerzos de integración, ni alianzas con otras similares o empresas proveedoras y tampoco estaban dispuestos a hecerlo para asegurar un mayor desarrollo de su empresa. Esta desintegración resulta en desventajas competitivas con empresas que en otros países se ven favorecidas por la integración industrial. Por ejemplo, el sector zapatero está altamente integrado en países europeos, particularmente en Italia, donde la integración vertical industrial es un objetivo tripartita entre gobierno, empresas y sindicatos.

PRINCIPALES PROBLEMAS

Los pequeños empresarios argumentaron que los principales problemas que han obstaculizado la actividad empresarial son:

- ⇒ La crisis político/económica.
- ⇒ La falta de material.
- ⇒ La falta de liquidez.
- ⇒ El aumento de costos en la materia prima.
- ⇒ Falta de créditos.
- ⇒ Los impuestos.
- ⇒ Falta de apoyo gubernamental.
- ⇒ El ingreso de empresas extranjeras que hace más dura la competencia (apertura del mercado).
- ⇒ La caída del mercado interno.
- ⇒ No contar con maquinaria adecuada.

Como se puede observar, la mayoría de los problemas mencionados por los empresarios corresponden a causas externas a la empresa; sin embargo, no son sólo estas las que causan problemas, también hay causas a nivel interno que provocan la situación por la que están pasando y no son mencionados por ellos, a saber: descapitalización, falta de cultura empresarial, falta de capacitación de directivos y del personal, entre otros.

LOS ESFUERZOS DE MEJORAMIENTO

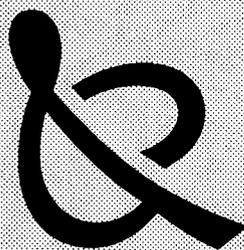
Las empresas de la muestra argumentan que la actividad empresarial puede ser estimulada a través de:

- Inversión nacional.
- Reactivación económica.
- Financiamiento (dando oportunidad de mayores beneficios).
- Reducción de impuestos.
- La simplificación administrativa.
- Incorporación de maquinaria de primera.
- Facilitar las importaciones de materia prima.
- Capacitación.
- Confianza por parte de las empresas internacionales en el mercado nacional.

Solo los empresarios podrán sacar adelante a sus empresas, esperar que suceda algo externo que mejore la situación por la que están atravesando es un espejismo; esperar que el gobierno mejore por sí solo la situación es utópico. El gobierno no los va a salvar.

CAPITULO IV

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA SUPERAR LOS RETOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.



ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA SUPERAR LOS RETOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

Las empresas mexicanas buscan nuevas opciones que apoyen su crecimiento y productividad y les permitan fortalecer ventajas en el mercado interno para lograr así una mayor participación en el comercio de productos y servicios al extranjero. El asociacionismo es una opción de desarrollo importante para los empresarios mexicanos, sobre todo en la actualidad, ya que la problemática nacional unida a la globalización internacional hace necesario que los empresarios se pongan a trabajar en forma muy profunda con el objeto de mejorar la productividad y la eficiencia, lo cuál redundará en una mayor competitividad tanto interna como externa.

La asociación entre diversas empresas, ya sea de la misma orientación productiva, de similar tamaño o de una región común, puede efectuarse para promover y facilitar la colaboración entre las mismas, llevando a cabo actividades conjuntas que serían imposibles de ser realizadas por cada empresa en particular.

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

El objetivo de la asociación puede ser compartir o incrementar mercados, tecnologías diseños, etc.; o simplemente disminuir riesgos en la realización de

proyectos conjuntos. Dicho de otra manera, la asociación es un contrato entre dos o más empresas para explotar sus ventajas competitivas.

La búsqueda de la cooperación empresarial puede obedecer a razones de carácter diverso, como son:

Razones internas.

Objetivo: Reducir la incertidumbre y las debilidades conjuntamente.

- Compartir riesgos de costes.
- Conseguir economías de escala, compartiendo recursos físicos y tecnológicos.
- Compartir líneas de producto.
- Compartir canales de distribución.
- Compartir personal directivo y especializado experto.
- Compartir medios y servicios de abastecimientos.

Razones competitivas.

Objetivo: Reforzar posiciones competitivas.

- Expansión de negocios ya iniciados.
- Racionalizar y dimensionar industrias maduras.
- Adelantarse a cubrir una demanda.
- Integración de procesos con sinergia.
- Ganar una posición de mercado.
- Evitar guerra de precios; repartirse el mercado.

- Evitar duplicidad de proyectos de investigación y desarrollo.
- Salvar empresas en crisis.

Razones estratégicas.

Objetivo: Mejorar la estrategia de negocios.

- Creación y explotación de nuevos negocios.
- Transferencia de tecnología.
- Diversificación de productos.
- Penetración de nuevos mercados.
- Aprendizaje e incremento de experiencias.
- Innovación e investigación y desarrollo.

La razón principal de la asociación empresarial es evitar el riesgo de que las empresas de menor tamaño se diluyan frente a la competencia creciente y que fortalezcan su capacidad de negociación en los mercados. Ante este hecho y con la finalidad de sumar recursos, esfuerzos y experiencias para superar los inconvenientes de sus propias escalas y aprovechar ventajas inherentes a las mismas, las personas físicas o morales pueden optar por una o más formas de asociación, sin que ello signifique trastocar la autonomía de las empresas.

Dentro de las formas de asociación que se pueden adoptar, están las siguientes:

A) EMPRESA INTEGRADORA

La empresa integradora son aquellas que asocian a personas físicas o morales de unidades productivas, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, dedicados a ramas industriales y comerciales afines, que hacen posible su desarrollo para competir en los negocios como grandes empresarios.

Podrán integrarse empresas que desarrollen una misma actividad económica , ya sea de industria, comercio o servicio, empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocio en común, aquellas empresas que deseen integrarse para proveer a otra de mayor escala, o bien para participar en forma conjunta en las licitaciones del sector público.

Es importante destacar que las empresas asociadas pueden continuar siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas, es decir, que no es la aspiración de este modelo que las empresas necesariamente tengan que trascender al siguiente estrato, lo que se busca es eficientar la escala de producción.

Objetivos de la empresa integradora:

- * Elevar la competitividad de las empresas integradas.
- * Proporcionar una especialización de éstas dentro de cada una de las fases del proceso productivo.
- * Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

Marco legal:

El marco legal que rige a las empresas a las empresas integradoras es:

- El decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de mayo de 1993.
- El decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de mayo de 1995.

La empresa integradora debe tener personalidad jurídica propia. Su objeto social preponderante será la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada. Se recomienda que este reglamentada por la Ley de Sociedades Mercantiles.

Jurídicamente las empresas integradoras deben constituirse por las empresas participantes, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación accionaria de cada empresa asociada no podrá exceder del 30% del capital social de la empresa integradora, por lo que el mínimo para establecerlas será de cuatro asociadas.

Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas.

Podrán participar en el capital de las empresas integradoras, las instituciones de banca de desarrollo, el fondo nacional de empresas de solidaridad y en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación

de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora.

La empresa integradora no podrá participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.

Constitución de una empresa integradora:

Las empresas que deseen hacerse acreedoras de los beneficios que otorga el decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, deberán:

- 1) Solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresa Integradoras, el cual esta a cargo de la SECOFI.
- 2) Requisar un cuestionario de inscripción.
- 3) Presentar el proyecto de escritura constitutiva (cuando se trate de empresas ya constituidas, que operan como empresa integradora, se presentará la escritura constitutiva protocolizada ante notario público y las actas del consejo de administración que contengan los acuerdos para operar como empresa integradora).

Para obtener dicha inscripción a las empresas integradoras deberán cumplir con los requisitos señalados en el decreto que las promueve y que son los siguientes:

- a) **Ser una sociedad de empresas micro, pequeñas y medianas (Artículo 1):**

Ya que son estas las que necesitan sumar esfuerzos, recursos y experiencias para superar los inconvenientes de sus propias escalas y aprovechar las ventajas de su integración para lograr así su permanencia y crecimiento.

b) No ser parte de ninguna de las empresas asociadas (Artículo 4, fracción I, III y VII):

La empresa integradora debe de ser completamente independiente de sus asociados, esto es, que deben tener personalidad jurídica propia, no participar de las empresas integradas y ser administrada y prestar servicios a sus asociados por personal calificado ajeno a las empresas asociadas, es decir, no podrán ser dueños ni empleados de estas.

c) Crearse con la participación accionaria de sus socios (Artículo 4, fracción II):

Esto quiere decir que la empresa o taller aporta dinero o capital para la formación de esta sociedad.

d) Dar servicios a sus socios (Artículo 4, fracción II):

Las empresas integradas deben ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora, ya que el objetivo de ésta es proporcionar a sus socios todos los servicios a que pudiera aspirar una gran corporación, liberándolos así de las presiones cotidianas relativas a la operación de cada empresa, permitiéndoles con esto dedicar su esfuerzo y creatividad a aspectos referentes al área de producción.

e) Puede ser especializada en uno o varios servicios (Artículo 4, fracción VII):

La empresa integradora cuenta con personal calificado para proporcionar a sus socios uno o más de los siguientes servicios especializados en: tecnología, promoción, comercialización, diseño, subcontratación de productos y procesos

industriales, financiamiento, compras en común, fiscal, jurídico, administración, informática y capacitación.

f) Sus ingresos los obtienen de prestar servicios a sus socios (Artículo 4, fracción V):

La empresa integradora puede percibir ingresos únicamente por concepto de cuotas y prestación de servicios.

g) Su operación puede ser regional, estatal, municipal o local (Artículo 4, fracción IV).

Funciones de la empresa integradora.

La empresa integradora podrá prestar servicios especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

- **Tecnológicos:** ayudará a seleccionar la maquinaria y a mejorar la calidad de los productos, entre otros aspectos.
- **Promoción y comercialización:** promoverá la apertura de nuevos mercados en el país y en el exterior.
- **Diseño:** Ayudará a seleccionar los modelos, revisará las tendencias de la moda, asesorando sobre qué producir con un mayor éxito en el mercado.
- **Subcontratación:** buscará oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la integración de un producto final de otras empresas,

buscando la especialización en una determinada parte o conjunto, así como la oferta de determinados procesos industriales.

- **Financiamiento:** fungirá como asesora y promotora en la negociación de créditos de los socios ante los diversos intermediarios financieros.

- **Actividades en común:** podrá vender la producción por cuenta de los socios; promoverá la colocación de oferta; adquirirá materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en función de mayores volúmenes de compra; adquirirá tecnología, asistencia técnica; apoyará la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo; brindará capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos; implantará programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

- **Gestiones administrativas:** asesorará y gestionará los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que se requiera para la operación de las empresas integradas.

Ventajas de la empresa integradora:

- ◆ La empresas se asocian para competir con eficacia en los mercados.

- ◆ Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.

- ◆ Los empresarios se dedican a producir, mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieran los asociados.

- ◆ Se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- ◆ Se evita la duplicidad de inversiones al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, incluso de renovar el parque industrial.
- ◆ Obtención de materia primas e insumos con mejor calidad, precio y oportunidad de entrega.
- ◆ Mayor capacidad de negociar en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros.
- ◆ Especialización en algunos procesos y productos.
- ◆ Disponibilidad de fuerza de trabajo especializada para el proceso productivo.
- ◆ Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el estar asociados les permite la reducción de costos.
- ◆ Capacidad para adquirir tecnología de alta productividad.
- ◆ Esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.
- ◆ Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.

- ◆ Estas empresas tienen capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores precios y condiciones en el mercado, al realizar operaciones consolidadas.
- ◆ Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora, y una diversificación de los mercados al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros, hasta por un 10% del total de sus ingresos.

Apoyos con que cuenta una empresa integradora.

a) Fiscales: gozan del Régimen Simplificado de Tributación por un periodo de 10 años, sin la imposición de un tope en los ingresos, lo que permitirá la capitalización de la empresa integradora.

b) Financieros: Nafin ha instrumentado esquemas específicos que, junto con la banca comercial, permitirán a estas empresas y a sus asociados un acceso al crédito de manera ágil, oportuna y eficiente.

Dichos esquemas están encaminados a apoyar:

⇒ Capital de trabajo.

⇒ Inversiones fijas.

⇒ Apoyo a la modernización tecnológica.

⇒ Mejoramiento del medio ambiente.

⇒ Reestructuración de pasivos.

⇒ Establecimiento de diferentes tipos de amortización como:

- Esquemas de pagos tradicionales.
- Esquemas a pagos de valor presente.
- Unidades de inversión.

Asimismo, proporciona apoyos a las importaciones de bienes y servicios del exterior, así como para la pre-exportación e importación de materias primas, insumos maquinaria y equipo.

También prevé la capacitación, en donde abarca temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa, tales como:

- Administración.
- Finanzas.
- Contabilidad.
- Mercadotecnia.
- Producción.
- Proceso de mejoramiento continuo, calidad total.
- Asistencia técnica: a través del programa Nafin-PNUD, para la modernización tecnológica, procesos de producción, comercialización, administración y contaminación ambiental, así como también proporcionan esquemas de asociación.

c) Fomento a exportaciones: se otorgan facilidades para que las empresas con potencial de exportación accedan a los mecanismos de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Empresas Maquiladoras de Exportación, Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) o de Comercio Exterior.

d) Administrativos:. facilidades para construir empresas a través de las ventanillas únicas de gestión.

B) FRANQUICIA.

La franquicia se basa en un sistema de cooperación entre empresas, sustentado en un contrato, a través del cual el franquiciante concede a otra empresa o persona física (franquiciado), mediante el pago determinado, el derecho de explotar su marca o fórmula comercial materializada en un emblema, asegurándoles asistencia técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.

La franquicia no es un figura totalmente nueva para nuestra legislación, ya que aparece regulada por primera vez en el Reglamento de la Ley Sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas; disposiciones que son abrogadas por la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991.

El artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial señala textualmente:

“Existirá franquicia, cuando con licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la

información relativa sobre el estado que guarda su empresa en los términos que establezca el reglamento de esta ley".⁷

Como se podrá ver, el artículo transcrito se refiere a tres aspectos perfectamente diferenciables:

El primero, relativo a la conceptualización de franquicia en el que se incluyen los elementos esenciales de toda franquicia: la licencia de uso de una marca y la transferencia tecnológica, destinados a la producción y comercialización de bienes o servicios de manera uniforme.

El segundo, prevé la obligación del franquiciante de entregar a sus franquiciados en potencia la información mínima que éstos deben conocer para decidir si optan por entrar a un sistema de franquicias. Esta información contribuirá sin duda a una mayor protección y seguridad jurídica al franquiciado y al franquiciante.

Y el tercero, señala que los contratos de franquicia se deberán inscribir ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en los mismos términos que establece para los contratos de la licencia de uso de marca.

Características:

Las franquicias cuentan con ciertas características para cumplir como una estrategia inteligente para hacer negocio en la cual debe haber:

⁷ Diario Oficial de la Federación, "Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial", junio de 1991.

- ◆ Autorización para que el franquiciado opere bajo una marca y utilice un conjunto de sistemas de trabajo perteneciente al franquiciante.
- ◆ Facultad del franquiciado para disponer de un territorio o área para operar con exclusividad.
- ◆ Pagos al franquiciante a cambio de la marca y la tecnología prestados.
- ◆ Inversión asegurada por el franquiciado en su propio negocio.
- ◆ Derecho de propiedad por parte del franquiciado.
- ◆ Obligación del franquiciante de capacitar al franquiciado en las técnicas y métodos experimentados, al principio y durante la explotación del negocio.
- ◆ Necesidad de un control y asistencia permanente por parte del franquiciante.
- ◆ Existencia de un contrato detallado donde se estipulan los términos del convenio.
- ◆ Descentralización por parte del franquiciante dando al franquiciado amplia autonomía y agilidad recordándole, a este último, que el franquiciante es quien dicta las normas del negocio.

Tipos:

En México existen los siguientes tipos de franquicias: de producto y marca registrada, y de formato de negocio, las cuales se describen a continuación:

Franquicia de producto y marca registrada: se concreta al otorgamiento, por parte del franquiciante, de una licencia para la venta de su producto y uso de la marca al franquiciado, convirtiéndolo en proveedor exclusivo de los productos.

Franquicia de formato de negocio: ofrece al franquiciado no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema completo de negocios, es decir, pone en manos del franquiciado un sistema que incluye el nombre comercial o marca, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción, adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciado en la elección y contratación del personal, en la promoción y publicidad de la franquicia. En este tipo de franquicia, el éxito se debe al sistema de operación más que a la marca.

Requisitos para pertenecer a una franquicia:

Por parte del franquiciante:

- *“Correcta planeación del sistema.*
- *Unidad piloto para la implantación, puesta a prueba y lanzamiento del concepto.*
- *Rentabilidad suficiente para generar lucro entre los franquiciados.*
- *Diferenciación de los sistemas operativos y de mercadotecnia, respecto a la competencia.*

*Manual de operaciones”.*⁸

⁸ Jhon M. Vernon, “Llegaron las franquicias”, en Expansión, núm. 554, noviembre de 1990.

- Tener un panorama claro de las franquicias.
- Tener una marca con fuerza y debidamente registrada, así como documentos legales que respalden las estrategias.
- Realizar estudios permanentes de la competencia.
- Tener buenas relaciones con los proveedores.

Por parte del franquiciado.

- *“Disposición para desarrollar un negocio bajo la observancia de otros.*
- *Confianza en la empresa franquiciante.*
- *Capacidad de formar con ella una especie de matrimonio*
- *Liderazgo y cualidades gerenciales.*
- *Capacidad de inversión (propia, en sociedad o con crédito).*
- *Seguir las operaciones del manual de operación”.*⁹
- Cumplir con las cualidades de habilidad, experiencia laboral y mantenimiento, motivación, estabilidad personal e interés en el tipo de negocio.

⁹ Jhon M. Vernon, “Llegaron las franquicias”, en Expansión, núm. 554, noviembre de 1990.

Ventajas y desventajas de las franquicias.

Las franquicias cuentan con ventajas y desventajas, las cuales se deben analizar antes de comprar o vender una.

Ventajas:

- ◆ Se cuenta con una estructura organizacional, tecnológica y mercadológica que da competitividad.
- ◆ Se compra un negocio con éxito comprobado, con reconocimiento en el mercado de una marca o nombre comercial.
- ◆ Es un negocio ya hecho, completo y no se necesita de meses o años para mejorar el producto o servicio que ofrece.
- ◆ Se cuenta con asistencia profesional y apoyo constante en cuanto a estudios de mercado, desarrollo de nuevos productos o servicios, técnicas de promoción, operación, desarrollo, etc.
- ◆ La sinergia generada por los franquiciados se convierte en parte de un todo que equivale a más de la simple suma de las partes, teniendo acceso a la tecnología de optimización antes disponible para las grandes empresas.
- ◆ La curva de aprendizaje de un franquiciado con su nuevo negocio es muy reducida comparada con otros empresarios independientes.
- ◆ Capacitación y adiestramiento a los franquiciados y a su personal.

Desventajas:

- ◆ Este sistema es funcional, pero no da la oportunidad a nuevos empresarios con recursos limitados.
- ◆ La pérdida de independencia por parte del franquiciado debido a la tecnología o conocimientos que conforman el negocio suelen convertirse en una atadura.
- ◆ La capacidad de crear nuevos productos que representan una pérdida de oportunidades.
- ◆ El valor económico que tiene el obtener un negocio ya probado con un pago inicial y regalías a cambio del apoyo y los conocimientos recibidos.
- ◆ Las compras y ventas del negocio, estipuladas en el contrato, se sujetan a la autorización del franquiciante.
- ◆ La compra de productos debe ser con un proveedor específico, con el fin de seguir los estándares de operación y preservar la calidad de los productos o servicios.
- ◆ Los aciertos o errores del franquiciante estarán relacionados con los resultados obtenidos del franquiciado.

C) CENTROS DE ADQUISICION DE MATERIAS PRIMAS (CAMP).

Otro de los problemas a los que se enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas es la falta de suministros adecuados, costeables y oportunos de materias primas e insumos. De ahí la importancia que cobra los Centros de Adquisición de Materias Primas que, como organización interempresarial, facilitan el trabajo en equipo e incrementan la capacidad de negociación en el mercado a estos estratos.

Los Centros de Adquisición de Materias Primas (CAMP), son agrupaciones de micro, pequeños y medianos empresarios de una misma rama de actividad, que se organiza para comprar de manera conjunta y programada materias primas e insumos similares, generando ventajas de precio, almacenaje, administración, oportunidad, volumen y calidad.

Objetivos de los CAMP.

- ◆ Mejorar las condiciones de compra de materias primas e insumos de las empresas asociadas en volumen, precio, calidad y oportunidad.

- ◆ Evitar el intermediarismo.

- ◆ Tener una mayor capacidad de negociación frente a los proveedores.

- ◆ Disminuir los costos de operación.

- ◆ Contar con información más completa sobre el mercado de materias primas e insumos.

Funciones que desarrolla un CAMP.

Las funciones que puede desarrollar un CAMP están a cargo de cuatro comisiones, a saber:

Funciones de la comisión de compra:

- Investigación de mercado.
- Contacto con los proveedores.
- Selección de proveedores.
- Negociación de las condiciones de adquisición.
- Elaboración de los programas de adquisición.
- Manejos de los inventarios del CAMP.

Funciones de la comisión de finanzas.

- Elaboración del programa financiero.
- Captación de los recursos de los socios.
- Elaboración de los estados financieros.
- Asesorías financieras a los socios.

Funciones de la comisión de transporte.

- Administración del equipo de transporte.
- Elaboración del calendario de distribución de los materiales.
- Obtener condiciones favorables en el caso de alquilar el transporte.

Funciones de la comisión de dirección:

- Elaborar las normas de operación interna y vigilancia del CAMP.
- Supervisar el funcionamiento de las demás comisiones.
- Verificar el consumo efectivo por parte de los socios.
- Supervisar la calidad, condiciones de almacenaje, de transporte de las materias primas o materiales que se requieren.
- Sugerir asesorías a los socios en lo relativo al tipo y calidad de insumo y a su mejor aprovechamiento.
- Investigar la posibilidad de substituir insumos.

Una vez estructurado el CAMP y operando en forma rentable, llega el momento en que debe iniciarse el desarrollo de la comisión técnica o de un departamento técnico que brinde asesorías a los socios en todo lo relacionado con sus materias primas.

Formas de operación del CAMP.

Existen dos formas de operación de los CAMP:

1) Adquisición de materias primas por cuenta y orden de los socios:

- El CAMP investiga condiciones de compra, determina qué insumos son recomendables de adquirir y solicita cotizaciones a los proveedores.
- Analiza las cotizaciones, aprobando la que resulte más satisfactoria a los intereses de los socios.

- Informa a los socios la decisión tomada y les solicita llenen sus solicitudes de requerimientos.
- Agrupa las solicitudes de compra de los socios y elabora el pedido a sus proveedores, detallando las cantidades que corresponden a cada socio.
- El proveedor aprueba los pedidos y surte a cada socio las cantidades requeridas.
- El proveedor elabora la factura a cada uno de los socios.
- El CAMP revisa y aprueba las facturas del proveedor y se fija el pago de la misma.
- Cobra el monto de las facturas y liquida al proveedor.

Para operar de esta manera se requiere elaborar un contrato con los proveedores para que estos facturen directamente al socio y por las compras del mes liquide la comisión pactada. El CAMP por cada venta que el proveedor haga al socio le firmará un pagaré en garantía, a su vez, el socio firmará un pagaré en garantía por el mismo importe.

2) Adquisición de materias primas por cuenta del CAMP:

Esta forma consiste en adquirir con los propios recursos del CAMP los insumos que requieren los socios para después vendérselos, brindándoles además un precio menor por la compra conjunta, un plazo mayor de financiamiento.

- El CAMP investiga condiciones de compra, determina qué insumos son recomendables de adquirir y solicita cotizaciones a los proveedores.
- Analiza las cotizaciones, aprobando las que resulten más benéficas para los socios.
- Informa a los socios la decisión tomada y les pide que llenen sus solicitudes de requerimiento de materiales.
- Agrupa las solicitudes de compra de los socios y elabora pedidos generales a los proveedores.
- El proveedor aprueba el pedido y elabora la factura al CAMP.
- El CAMP recibe la mercancía del proveedor y la almacena en las bodegas dando contrarecibo.
- Elabora remisiones a los socios de acuerdo a los requerimientos, entregando la mercancía solicitada por cada uno de ellos.
- Los socios liquidan al CAMP las facturas en la fecha acordada.

Para este caso se requiere contar con un almacén para la mercancía, que algún socio lo facilite o bien que el proveedor lo almacene. Este último entregará la mercancía a los socios previa orden.

Apoyos institucionales para la creación de un CAMP.

Se refiere a los apoyos que otorgan los organismos públicos para la creación y/o desarrollo de un Centro de Adquisición de Materias Primas en común, siendo las más importantes las siguientes

SECOFI:

La Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña, es la encargada de impulsar y coordinar a este tipo de organizaciones interempresariales.

En el caso de que los empresarios se formen jurídicamente como Sociedades Cooperativas de Consumo-CAMP, la SECOFI elabora el dictamen de viabilidad y el acta constitutiva que es revisada por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, que es la encargada de autorizar y controlar a este tipo de sociedades.

La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial apoya a los CAMP ante las diversas empresas del sector público que producen insumos estratégicos para la industria en general, obteniendo beneficios tales como: trato preferencial precios especiales, crédito, mejor calidad y oportunidad en la entrega de materias primas, etc.

D) SUBCONTRATACION.

Esta organización interempresarial, a nivel de rama industrial, tiene por objetivo optimizar la utilización de la capacidad productiva ociosa, con base en la complementación de las diferentes escalas de plantas y las ventajas que se obtienen por la flexibilidad operativa en los distintos tamaños de empresa.

El mecanismo de subcontratación consiste en que la producción de partes, componentes o de productos completos es llevada a cabo por una empresa, generalmente de menor tamaño, a partir de un contrato o solicitud de otra empresa.

La subcontratación involucra necesariamente dos partes: la empresa que solicita el procesamiento o la producción, denominada empresa subcontratista, y la empresa que lleva a cabo el proceso productivo, llamada empresa subcontratada. La subcontratación constituye, por lo tanto, una relación de complementariedad a través de la vinculación entre empresas: los procesos productivos que lleva a cabo la empresa subcontratada se incorporan y forman parte del proceso productivo total de la empresa subcontratista.

Existen diferentes formas en la que se puede dar la subcontratación: una empresa grande puede solicitar a una pequeña el procesamiento de ciertos insumos que serán utilizados en la fabricación del producto final. Otra forma es la de contratar a otra empresa para que lleve a cabo un proceso específico, por ejemplo el ensamblado. Finalmente, una empresa puede solicitar y adquirir de otra un tipo de producto, con determinadas características, para incorporarlo como insumo en la producción de otro bien.

Beneficios de la subcontratación:

La subcontratación trae beneficios para las dos partes del contrato:

Para la empresa que se subcontrata existen beneficios como:

- Las empresas que se subcontratan incrementan su nivel de especialización en procesos o productos puesto que, por un lado, pueden dedicarse a ofrecer sus servicios de procesamiento para una etapa específica de los procesos productivos de empresas de mayor tamaño, o bien pueden ofrecer sus productos para que sean utilizados como insumos en los procesos productivos de tales empresas.
- Le permite desarrollarse y prosperar, haciendo un mejor uso de su capacidad instalada al aceptar un mayor número de pedidos, a través de los cuales pueda contribuir al pago de sus costos fijos y obtener una utilidad adicional.
- Al existir un mercado seguro se abren las posibilidades de nuevas inversiones y ampliaciones de las pequeñas empresas subcontratistas.
- Facilita el uso más racional de sus instalaciones, diversificando su producción para satisfacer demandas de piezas, partes o procesos solicitados por los contratistas.
- Promueve el desarrollo de la comercialización de sus productos, eliminando problemas y obstáculos de distribución ya que se trabaja sobre pedido, por lo que no se necesita labor de venta.

- El mecanismo de subcontratación otorga a las empresas que se subcontratan la posibilidad de adquirir tecnología y establecer programas de entrenamiento a través de su relación con la gran empresa.
- La subcontratación representa una mayor flexibilidad financiera para las empresas que se subcontratan. Las empresas que deseen promover sus servicios de procesamiento y/o su producción, o aquellas que tienen problemas de financiamiento, pueden incrementar su capacidad productiva o la utilización eficiente de la que ya poseen, sin enfrentarse a problemas de liquidez a través de la relación contractual de largo plazo con una empresa grande. El simple hecho de trabajar bajo un contrato ofrece la seguridad de pago al entregar el pedido o incluso la posibilidad de trabajar con anticipos.
- La elevación de la eficiencia de la mano de obra de sus empresas, por consiguiente, del sector en el que participa.
- Le permite reducir el costo y la duración de la capacitación de su personal al recibir diseños específicos y asesoría técnica por parte del contratista.
- La seguridad en la obtención de los pedidos le permite programar más adecuadamente su producción y sus ventas.
- Posibilidad de penetrar nuevos mercados nacionales, regionales o internacionales, al eliminar barreras y obstáculos, para la distribución e ingresos de los productos de los subcontratistas. De esta forma, algunas empresas pueden obtener recursos al exportar, dada la caída de la demanda del mercado nacional.

- Posibilidad de recibir asistencia técnica en cualquiera de los siguientes renglones: diseño y desarrollo de productos, control de calidad, normas técnicas, metrología, capacitación, transferencia de tecnología, maquinaria y equipo, etc.

Para el contratista representa beneficios como:

- La empresa contratista puede evitar las integraciones verticales típica de la gran industria. Esto significa que la gran industria no tendrá necesariamente que llevar a cabo, bajo el mismo techo, todo el proceso productivo, sino sólo aquellas etapas que le sean más rentables.
- La eliminación tanto de nuevas inversiones, como la duplicidad de las mismas es fuente de otro tipo de reducción de costos. Al contratar a otra empresa para que lleve a cabo una etapa del proceso productivo o para proveerse de sus productos, para utilizarlos como insumos, la empresa no tiene que invertir en procesos que pueden ser llevados a cabo por otra empresa. Las empresas subcontratistas no tienen que aumentar la capacidad de su planta para llevar a cabo todo el proceso productivo.
- Al establecer un sistema de subcontratación, las empresas elevan el grado de eficiencia en la utilización de su capacidad productiva y de los insumos que cada una utiliza. La empresa subcontratista tendrá que concentrarse en el incremento de la productividad en las primeras etapas del proceso productivo total y no tendrá que preocuparse directamente por aquéllas menos rentables o de bajo volumen, dirigiendo su realización a empresas pequeñas o medianas.

- Aumentar las posibilidades de innovación al concentrar la inversión de su capital sobre las líneas de producción que le presenten ventajas mercadológicas más significativas y confiables.
- Obtiene provecho de las innovaciones tecnológicas de empresas pequeñas pero modernas.
- Sin costo adicional, aprovechar las tecnologías especializadas de los subcontratistas (ejemplo: patentes, maquinaria, procesos, etc.), ya que a una empresa contratista le es más costoso poseer en forma integrada las tecnologías más eficientes para producir una amplia gama de partes y componentes para sus productos.
- Racionalización de su propio capital, evitando un exceso de capacidad al hacer uso del capital fijo y de trabajo ya invertido por sus subcontratistas.
- Aprovechar un diferencial de precios debido a los salarios inferiores que pagan las empresas más pequeñas a sus trabajadores.
- Se eleva la eficiencia a partir de que la empresa subcontratista aumenta su flexibilidad para ajustarse a las nuevas condiciones de la demanda, las que representarán la generación de nuevos contratos entre empresas o la búsqueda de una nueva orientación de la producción o de nuevos productos.
- Logra ajustes de producción a utilizar a la subcontratación como un amortiguador ante las fluctuaciones estacionales, cíclicas u ocasionales de los negocios, que les permitan tanto abastecer mayores demandas en las “temporadas altas”, como evitar tener ociosas parte de sus instalaciones y de su personal en periodos de poca demanda.

Además de los beneficios, la subcontratación también tiene riesgos:

No obstante los innumerables beneficios que ofrece la subcontratación, las partes que intervienen no están exentas de algunos riesgos, los cuales deben de ser ponderados antes de establecer una relación más o menos permanente. Las empresas contratistas tienen que evaluar, entre otros aspectos, la solvencia financiera y tecnológica del subcontratista, la distribución de los riesgos de aprovisionamiento a cargo de varios subcontratistas, respecto del secreto profesional y, el cumplimiento de los plazos previstos para las entregas.

Por su parte, los subcontratistas deben considerar que depender en forma excesiva de los clientes tradicionales representa un gran riesgo ante la eventual crisis de éstos. De ahí que deberán diversificar sus productos y/o clientes, para poder resistir en mejores condiciones las fluctuaciones del mercado. Sumado a lo anterior, la actividad del subcontratista se ve determinada en buena parte por el grado de competitividad de la empresa que comercializa el producto final, la saturación del mercado, la insuficiencia de pedidos y la falta de acciones comerciales de las empresas contratistas.

En México, el principal mecanismo de subcontratación de procesos, son las bolsas de subcontratación, las cuales cumplen la función de enlace entre empresas subcontratistas y contratistas, proporcionando a ambas, información a través de un sistema que proporciona datos clasificados de la maquinaria, los procesos que desarrollan las empresas subcontratistas, datos genéricos de los subcontratistas, etc.

Las bolsas de subcontratación trabajan bajo la premisa de contar primero con la demanda y con base a ella se seleccionan a los subcontratistas. Además, las bolsas de subcontratación cuentan con servicios complementarios, tales como:

- a) Programas de desarrollo tecnológico (tecnología apropiada).
- b) Programas de formación de directivos.
- c) Información técnica e industrial sobre productos y mercados.
- d) Programas de desarrollo de capacidad e iniciativa de los industriales.
- e) Programas de innovación y alianzas estratégicas.

Asimismo, se cuenta con otros mecanismos para el desarrollo de la subcontratación como ferias, por las cuales se relacionan a las empresas contratistas con empresas subcontratistas, además ambas pueden conocer los nuevos productos que aparecen en el mercado y los salones de compradores, en los que las empresas contratistas exponen lo que quieren comprar, presentando su demanda a las empresas subcontratistas.

Es importante mencionar que las empresas que decidan utilizar el esquema de subcontratación de procesos, debe tener un perfil complementario al de las empresas contratistas con la finalidad de asegurar la calidad, volumen y entrega a tiempo de los requerimientos del contratista. Es conveniente para las empresas subcontratistas o contratistas, llevar su sistema administrativo, de acuerdo a una dirección estratégica que le permita tomar decisiones sobre una base programada (cualitativa y cuantitativa) y flexible, de acuerdo en que competirán para maximizar su utilidad.

E) UNIONES DE CREDITO

Las uniones de crédito son organizaciones auxiliares de crédito, constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable, que agrupan a personas físicas o morales (micros, pequeñas y medianas empresas), para operar en las ramas económicas en que se ubiquen las actividades de sus socios, y que a través de la cooperación buscan resolver sus necesidades financieras en forma más directa y oportuna, al propiciar su acercamiento al sistema financiero nacional, además de obtener otros beneficios de las actividades realizadas en común por sus socios (abasto, comercialización y asistencia técnica).

Las uniones de crédito están reguladas por la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito y operan mediante la autorización que otorga la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Objetivo principal de las uniones de crédito.

El objetivo principal de una unión de crédito es agrupar a productores micro, pequeños y medianos, para que por medio del trabajo de grupo mejoren su capacidad de negociación en los mercados de materias primas y productos, ya que de esta forma logran ventajas económicas que individualmente les serían difícil de obtener.

Principales funciones.

La función de las uniones de crédito es, además de otorgar créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas, apoyar la realización de operaciones comerciales conjuntas (compra y comercialización), servicios técnicos y capacitación.

De acuerdo con la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en su artículo 40, las actividades permitidas a las uniones de crédito son las siguientes:

- ◇ Facilitar el uso del crédito a sus socios y prestar su garantía o aval, conforme a las disposiciones legales y administrativas aplicables en los créditos que contraten sus socios.
- ◇ Recibir exclusivamente de sus socios préstamos a título oneroso, sujeto a los términos y condiciones sobre montos, plazos e intereses y demás características que mediante disposiciones de carácter general señale la SHCP, oyendo previamente la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y del Banco de México.
- ◇ Obtener préstamos de instituciones de crédito, compañías de seguros, compañías de fianzas y otras uniones de crédito, así como de sus proveedores a un plazo no mayor de 180 días y renovables por una sola vez. En operaciones para adquirir maquinaria, o bienes inmuebles, los plazos se ajustarán a los que se consignan para los créditos refaccionarios.
- ◇ Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase, reembolsables a un plazo no mayor de cinco años, o de quince cuando

se trate de créditos refaccionarios o hipotecarios, consideradas sus renovaciones.

- ◇ Recibir de sus socios, para el exclusivo objeto de servicios de caja y tesorería, depósitos de dinero y cuyos saldos podrá depositar la unión en instituciones de crédito o invertirlos en valores gubernamentales, es decir, en instrumentos de inversión de renta fija, como CETES, PAGAFES, etc.
- ◇ Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aún mantenerlos en cartera.
- ◇ Tomar a su cargo o contratar la construcción o administración de obras de propiedad de sus socios para el uso de los mismos, cuando esas obras sean necesarias para el objeto directo de sus empresas, negociaciones o industrias.
- ◇ Promover la organización y administrar empresas de industrialización o de transformación y venta de los productos obtenidos por sus socios.
- ◇ Encargarse de la venta de los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios.
- ◇ Encargarse, por cuenta y orden de sus socios, de la compraventa o alquiler de insumos, bienes de capital, bienes y materias primas necesarios para la exportación agropecuaria o industrial, así como de mercancías o artículos diversos; así como adquirirlos por cuenta propia para enajenarlos o rentarlos exclusivamente a sus socios.

Los diez mencionados constituyen el objeto social de la unión de crédito, así como los actos complementarios que a juicio de la Comisión Nacional

Bancaria y de Valores, sean conexos, anexos o accesorios de las actividades antes mencionadas.

CLASIFICACION.

Las uniones de crédito se clasifican, de acuerdo al artículo 39 de la Ley General de Organizaciones y Actividades auxiliares de Crédito, de la siguiente manera:

- 1) Agropecuarias:** cuando los socios se dediquen a actividades agrícolas y/o ganaderas.

- 2) Industriales:** son aquellas en la que los socios se dediquen a actividades industriales para la producción o transformación de bienes o prestación de servicios similares o complementarios entre sí y tengan fábrica, taller o unidad de servicio, debidamente registrados conforme a las diversas disposiciones que regulan la actividad industrial.

- 3) Comerciales:** los socios que realicen actividades mercantiles con bienes y servicios de una misma naturaleza o en que unos, sean de índole complementaria con respecto de los otros y tengan establecimientos registrados conforme a la ley.

- 4) Mixtas:** se configurarán en los términos de su concesión, con miembros que se podrán dedicar cuando menos a dos de las siguientes actividades: agropecuarias, industriales o comerciales, siempre y cuando las actividades de todos los miembros guarden relación entre sí.

Beneficios que se obtienen al pertenecer a una unión de crédito.

- 1) Se cuenta con una alternativa de financiamiento inmediata, a través de crédito tradicional o descuento de documentos, tipo factoraje.

- 2) Facilitan el acceso al crédito con oportunidad, ya que convierte a cada socio en mejor sujeto de crédito.

- 3) La sociedad otorga la garantía y/o aval en el crédito obtenido ante fuentes de financiamiento externas.

- 4) Acceso a descuento de recursos ante instituciones crediticias con recursos preferenciales.

- 5) Los socios reciben asistencia técnica para la compra de maquinaria y equipo.

- 6) Opción a realizar acciones conjuntas para adquirir insumos y activos fijos, incrementando su poder de compra.

- 7) Posibilidad para agrupar socios para la industrialización y comercialización de sus productos.

- 8) Facilita el acceso a la tecnología actual, mediante la presencia de la unión en foros nacionales e internacionales al respecto.

- 9) Permite una mayor participación cuando se comercializa en forma conjunta sus insumos y productos.

Constitución de la unión de crédito.

El artículo 5 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito establece que la Comisión Nacional Bancaria es el organismo facultado para otorgar la autorización de operación a las uniones de crédito. Esta facultad se ha venido ejerciendo mediante un estudio previo y evaluación de las solicitudes, así como del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables y requisitos que deben cumplir los solicitantes.

El otorgamiento de la autorización esta orientado por criterios de viabilidad económica, autosuficiencia y utilidad social, apoyándose el establecimiento de este tipo de organizaciones auxiliares de crédito cuando las solicitudes correspondientes derivan de personas físicas o morales, dedicadas a actividades productivas de interés nacional, para encauzar acciones conjuntas en materia de financiamiento, operaciones comerciales y contratación de servicios técnicos.

Con base en la Ley General de Actividades Auxiliares de Crédito, los requisitos para constituir una unión de crédito son:

- a) Integrarse con personas físicas (con actividades empresariales) o morales (micros, pequeñas o medianas empresas) dedicadas a actividades agropecuarias, industriales comerciales o de servicio, con establecimiento debidamente requisitados conforme a la ley.
- b) Formarse con un número de socios no menor de veinte.
- c) Operar bajo la forma de Sociedad Anónima de Capital Variable, con apego a la Ley General de Sociedades Mercantiles y a las normas establecidas en los artículos 8 y 41 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.

d) Los socios deberán residir en la zona económica correspondiente a la plaza del domicilio social de la unión, salvo que exista autorización de la Comisión Nacional Bancaria para operar en plazas distintas.

e) Debe acompañar a la solicitud de autorización el proyecto de escritura constitutiva de la sociedad, programa general de trabajo, lista de socios fundadores, capital que suscribirán, así como la documentación necesaria para comprobar que reúnan los requisitos de que pertenezcan y se dediquen a algunos de los ramos agropecuario, industrial, comercial o mixta.

f) El capital social para las uniones de nueva creación es de \$1'275,000 y para las ya establecidas de \$850,000.

g) La solicitud de autorización para operar una unión de crédito debe ser acompañada de un depósito del 10% del capital mínimo exigido para su constitución.

h) La administración de las uniones deberá estar a cargo de personas de reconocida honorabilidad y capacidad empresarial.

Casos en que es recomendable la constitución de una unión de crédito.

a) Cuando existe un grupo de micro y pequeñas empresas con necesidades comunes de recursos financieros y que individualmente no pueden ser sujetos de crédito ante la banca comercial.

b) Cuando el grupo de empresas tenga altos costos financieros por no haber obtenido un tratamiento oportuno y eficiente, por parte de la banca comercial, en términos de plazos y garantías.

- c) Cuando las empresas necesiten encauzar acciones conjuntas en términos de abasto, comercialización y asistencia técnica.
- d) Cuando las empresas requieran de avales y garantías conforme a las disposiciones legales y administrativas de la banca.

Restricciones a las uniones de crédito.

- 1) Los socios no podrán pertenecer a otra unión de crédito del mismo tipo o actividad.
- 2) Las acciones serán nominativas y conferirán iguales derechos y obligaciones a los socios.

La formación, funciones y reglamentación de la unión de crédito constituye una alternativa estratégica para hacer frente a las limitaciones de la micro, pequeña y mediana empresa de México, la cuál en forma individual carece de fuerza y es sujeto poco confiable de crédito. Por otra parte, participar en uniones de este tipo abre las puertas al empresario, especialmente de la micro y pequeña empresa, para experimentar un tipo de asociacionismo que habrá de ser vital para su supervivencia.

Para que el conjunto de estrategias de organización interempresarial mencionadas anteriormente, y que son promovidas a través de decretos y políticas públicas, cumplan con las expectativas para las cuales fueron creadas, es necesario tener en cuenta que el éxito dependerá de la implementación de una nueva cultura empresarial.

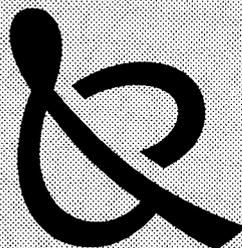
Es imprescindible que se promueva el asociacionismo, donde además de relacionar a las empresas, desde el punto de vista crediticio, se haga también con otras instituciones que también puedan apoyarlas, como SECOFI, las cámaras y las instituciones educativas. En cuanto a los empresarios, es necesario que se tenga muy claro que las nuevas condiciones de competencia en las que se vive exigen el tomar riesgos que posibiliten cuidar y conservar su mercado o inclusive tener mayor alcance del mismo. Esto, desde luego, implicará el organizarse conjuntamente con otras empresas.

Hay que destacar que la mera asociación no garantiza por sí los resultados, si no se toma en cuenta el conjunto de elementos que determinan el éxito de un modelo, es decir, que debe existir un entorno macro y micro favorable a la cooperación interempresarial, así como un trabajo constante de formación de redes para la producción y comercialización. La agrupación de fuerzas y cooperación han demostrado ser eficaces para incrementar la producción y generar empleo en otras latitudes, con lo que se fortalece la planta productiva en el largo plazo.

CAPITULO V

PROYECCION DEL ANALISIS

**(PERSPECTIVAS DE LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS).**



PROYECCION DEL ANALISIS.

(PERSPECTIVAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS)

Al igual que en todos los países con libre economía, son los negocios más pequeños los que enfrentan las dificultades más agudas. Pero si tomamos en consideración los problemas que se han presentado en los últimos años, podremos pensar que los retos que enfrentan las empresas micro, pequeñas y medianas son verdaderamente graves.

Debido a la apertura y a la crisis por la que atraviesa el país es poco probable que las empresas tengan un buen desarrollo, pues el mercado interno continua deprimido a consecuencia de la falta de inversión y del poder adquisitivo de las personas. La baja del poder adquisitivo impide que se presente un mayor dinamismo en el mercado interno. La capacidad de consumo se mantiene sumamente débil y esto a su vez se refleja en tasas de crecimiento generalmente pequeñas.

El gobierno considera que la industria mexicana se ha recuperado, lo cual es falso, porque el crecimiento que se observó en la actividad productiva sólo se ha sustentado en las ramas que muestran un dinamismo exportador.

*“Los más de 95 mil millones de dólares de exportaciones mexicanas sólo las aportan 31 mil empresas, es decir, apenas 3% del universo de plantas existentes en el territorio nacional”.*¹⁰

Las organizaciones empresariales declaran a diario en la prensa nacional las desfavorables condiciones en que operan las actividades productivas:

¹⁰ Lourdes González Pérez, “Concentran 12% de las empresas 80% de las exportaciones” en El Financiero, 18 de enero de 1995.

“Es urgente la reconstrucción del aparato productivo nacional que se ha ido desarticulando como consecuencia de la radical apertura comercial y las crisis recurrentes del país, establecieron analistas del sector empresarial.

Señalaron que la severa crisis económica desde inicios de 1995 hizo perder de vista los problemas micro, particularmente el resquebrajamiento de las cadenas productivas”¹¹.

La industria mexicana no responde a las condiciones que supuestamente deberían haber adquirido con las reformas aplicadas.

“Ni la política tributaria, ni la comercial y tampoco los cambios en los derechos de propiedad en la industria han incentivado la actividad económica general”.¹²

Se han hecho inversiones y cambios; sin embargo, todavía falta que se filtren hacia muchos sectores de la economía. La mayoría de los cambios se han llevado a cabo en los grandes grupos empresariales. Ahora se tienen que extender esos cambios a las pequeñas y medianas empresas. Si se adaptan al entorno y se vuelven competitivas seguirán en el mercado, sino continuarán desapareciendo como ha estado ocurriendo.

Hay una exigencia para las empresas de acrecentar la productividad para mantenerse en el mercado y para penetrarlo con nuevos proyectos de inversión, es decir, para competir más eficazmente. En una economía abierta una actividad competitiva a escala nacional lo es también a escala internacional. Es claro lo que esto representa para las empresas como condición para sobrevivir en el mercado,

¹¹ Lourdes González Pérez, “Desmembrada, la planta productiva”, en El Financiero, 8 de enero de 1996.

¹² León Benedesky, “La muerte de las empresas”, en Nexos, vol. 17, núm. 202, octubre de 1994.

pero es claro también que el marco económico en México no apoya de manera efectiva esta exigencia competitiva.

Los bancos no podrán funcionar eficientemente y apoyar mediante una disponibilidad de recursos frescos, de acuerdo con las necesidades de capital de trabajo de las empresas, ya que la captación adicional de recursos del sistema bancario, dada la situación de las empresas y de las personas, están muy deterioradas y esto es una limitación para el otorgamiento de nuevos créditos; además, las tasas de interés para los demandantes de créditos seguirán siendo muy elevadas y por lo tanto inaccesibles para muchas empresas.

Las condiciones por las que están atravesando la mayoría de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas, por su exceso de apalancamiento y la depresión de sus mercados tampoco les permite un acceso al crédito. Después de la experiencia vivida por el sistema bancario, expresado en un grave problema de cartera vencida ha generado que los criterios y políticas para la asignación de créditos se vuelva más selectiva por parte de los bancos.

El sistema bursátil seguirá siendo una alternativa limitada a la que solamente tendrán acceso empresas bien estructuradas financieramente, con una clara viabilidad del mercado, procesos y tecnología.

Derivado de todo lo anterior, las empresas tendrán que manejar estrategias muy flexibles, para irse ajustando a las condiciones del mercado, maximizando el uso de sus recursos y manteniendo una estructura financiera, en la medida de sus posibilidades, adecuada a su potencial de flujos, derivada de su capacidad de ventas de acuerdo a la demanda esperada y a su posicionamiento en el mercado.

De manera paralela, otro factor importante es la tecnología, y los empresarios están conscientes de ello. La apertura comercial ha puesto al

descubierto la enorme fragilidad de las empresas mexicanas que se encuentran atrasadas en materia de tecnología y capacitación. Por desgracia, las empresas pequeñas y medianas no cuentan con los medios económicos, debido a la inaccesibilidad a los créditos, para adquirir la tecnología que pueda aumentar su productividad y ponerla a la par con sus competidores internacionales. En suma, el grueso de la industria nacional no se encuentra preparada para competir con las grandes transnacionales dueños de la tecnología de punta; sin embargo, los pequeños empresarios tienen en cuenta que la innovación y el diseño son fundamentales para crear valor agregado, lo que les permitirá de alguna manera competir en el mercado.

La calidad es otro elemento importante y los empresarios deben de tenerlo muy presente; deben saber que todos los procesos y actividades deben estar dirigidas a la calidad, pues los consumidores cada vez se vuelven más sensibles a las características de los productos y servicios que compran, que va más allá de una ausencia de defectos. En un ambiente competitivo no se puede suponer que los clientes serán leales, se tiene que ganar esa lealtad a través de la calidad.

La pequeña empresa para competir debe buscar sus nichos; encontrar los mercados para los productos que es capaz de producir mejor que otros; debe basar su crecimiento en la calidad de sus productos y en la eficiencia para hacerlos. Este es un cambio hacia la modernidad, ya que debido al sistema de sustitución de importaciones México creció con una industria ineficiente, en muchos casos monopolista, con productos caros y de baja calidad restringiendo con ello sus mercados potenciales, lo cual retardo su desarrollo.

Los programas gubernamentales pasarán a la historia como otro más de los fallidos planes estatales para, supuestamente, apoyar a lo que en realidad no se quiere apoyar. En este momento nace una disyuntiva que tendrá que ser resuelta individualmente por cada empresario que se enfrente a esta

circunstancia: crecer para permanecer o no cambiar, lo que posiblemente implique perecer.

A la industria lo que le hace falta para no depender tanto de los programas de apoyo gubernamentales, y poderse desarrollar rápidamente, es que se le preste más atención a los programas que emanen de su propia iniciativa. Pues si bien, los trabajos elaborados por el gabinete económico son grandes estudios y proyectos, éstos son únicamente de escritorio, y no están acordes con las necesidades de la planta industrial.

“Para que realmente funcionen esos programas, el gobierno federal debe informar sobre las ideas que tiene, y luego trabajar junto con los industriales, los cuales deben hacer propuestas”¹³.

Las condiciones de la mayoría de las empresas (las que han logrado resistir el embate de la apertura comercial, la crisis y los efectos de las medidas de política fiscal y monetaria) hacen prever que esta recuperación no será pareja. Habrá empresas con crecimientos mayores al promedio de la economía, otras crecerán menos, algunas no tendrán crecimiento y en muchas continuará el proceso de quiebra. En este último caso están las que no tienen viabilidad en el mercado o sus procesos y tecnología no les permiten generar un producto de calidad a costos adecuados; también se encuentran en esta situación las empresas que tienen un alto nivel de apalancamiento con cargas financieras elevadas y que no cuentan con la liquidez mínima para seguir operando. Las empresas con eficiencia interna permanecerán en el mercado en la medida en que tengan las fortalezas para recuperar su demanda.

¹³ Isabel Becerril, “Urge una estrategia para impulsar la industria”, en El Financiero, 26 de noviembre de 1996.

Es imprescindible que ante la falta de recursos por parte de la banca y ante las desmesuradas tasas de interés, se opte por un camino que permita a la empresa competir y crecer. En este punto es importante considerar que si bien muchas empresas desaparecen por la crítica situación económica que se vive y que se ha carecido de una política real de apoyo a la industria nacional (sobre todo a las micro, pequeñas y medianas empresas), también es cierto que muchas empresas desaparecen por la conducción ineficiente de la misma y por falta de creatividad para idear medios que permitan salvarla. Es imprescindible que ante la falta de recursos, las altas tasas de interés, la disminución de las ventas, se busquen nuevos caminos. Este puede ser, como ya se mencionó, a través del asociacionismo.

“Ante todo es necesario, ahora más que nunca, que las empresas decidan incursionar en diversos esquemas de asociacionismo empresarial, para lograr acceso a economías de escala sin perder la flexibilidad y capacidad de adaptación que constituyen las principales características de la micro, pequeña y mediana empresa”.¹⁴

El futuro de la micro, pequeña y mediana empresa resulta ser a todas luces incierto. Nadie puede estar a favor de consentir o subsidiar a un sector ineficiente, pero tampoco se trata de lanzarlos a una pelea contra pesos completos.

¹⁴ Nacional Financiera, “Programa de Apoyo a Empresas Integradoras”, en El Mercado de Valores, núm. 11, noviembre de 1995.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En nuestro país, a finales de la década de los años cuarenta, se inició el proceso de industrialización. El principal instrumento para lograr dicho objetivo consistió en el modelo de sustitución de importaciones, enfatizando el desarrollo del mercado interno como paso intermedio para lograr una industrialización más amplia.

El esquema de economía cerrada, dentro del cuál México se desarrolló durante décadas, creó un terreno seguro para el empresariado mexicano en el mercado interno y lo colocó al margen de una auténtica necesidad de actualización y competencia tecnológica, esto, principalmente por no existir presión de competencia de un mercado internacional. Fue a partir de 1982 cuando la modernización y los problemas de organización constituyeron los principales retos a nivel macroeconómico y fue cuando se crearon los primeros programas para fortalecer las exportaciones y el comercio exterior, cuyo seguimiento ha culminado con la negociación del TLC.

La apertura comercial acabó con la situación de privilegio del sector industrial, engendrada por varias décadas de políticas proteccionistas, donde se relegaron las inversiones para mejorar productos, equipos, procesos y capacidades laborales. Esto dio paso a un serio retraso de la oferta de productos y servicios, sobre todo en materia de variedad, precio y calidad.

México ha entrado en un proceso irreversible que implica la modernización y el dinamismo de su planta productiva para poder competir abiertamente en los mercados internacionales, en los que el proteccionismo está, por principio, descartado. Esta situación propicia que la competencia entre las empresas, principalmente, micro, pequeñas y medianas, sea más compleja, y por tanto es

indispensable la implementación de nuevos mecanismos para su reactivación, ya que un gran número de estas empresas perecieron o están en peligro de desaparecer del escenario económico debido a que los dueños o encargados insisten en seguir guiando la empresa con prácticas utilizadas en el periodo de sustitución de importaciones: la pequeña empresa ha demostrado que sus deficiencias permanecen casi inmutables a través del tiempo.

En el caso de las empresas a las que se le aplicaron los cuestionarios, la apertura comercial no las ha motivado a realizar cambios importantes, ya que como se pudo observar presentan los mismos problemas que existían, por ejemplo, en el año de 1982 como son: financiamiento y apoyos gubernamentales; rezago tecnológico (maquinaria obsoleta, no hay diseño, ni innovación, capacitación inexistente, falta de calidad); también existe una desarticulación del aparato productivo. Todo lo anterior es una barrera para que las pequeñas empresas se desenvuelvan eficiente y eficazmente en el entorno abierto y competitivo.

La mentalidad del empresario se caracteriza por la búsqueda del proteccionismo estatal, debido a que las demandas empresariales están dirigidas más a variables externas (capacitación, reducción de impuestos, ayuda gubernamental, etc.), que a las internas, ya que no se menciona la importancia de contar con nuevas formas de cooperación entre los empresarios, así como sus niveles de profesionalización, nueva cultura empresarial, entre otras. Cabe destacar que además de contar con políticas públicas que impulsen el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas es necesario contar con empresarios creadores y profesionales, por lo tanto, se puede afirmar que el éxito de una empresa también está en relación con el profesionalismo de sus dirigentes. Por esta situación es importante considerar que ya quedaron atrás los tiempos en que constituir una empresa dependía del sentido común, así como de contar con un capital mínimo para iniciar actividades en alguna rama económica.

Las empresas mexicanas deben buscar nuevas opciones que apoyen su crecimiento y productividad y les permitan fortalecer ventajas en el mercado interno para lograr así ser competitiva en el mercado tanto interno como externo. Un factor esencial para la competitividad tanto nacional como internacional radica que en lo sucesivo, las llamadas ventajas competitivas descansarán cada vez menos en la posesión de recursos naturales o en la abundancia de mano de obra y cada vez más en los avances tecnológicos y la creatividad para ubicar y aprovechar oportunidades de un mercado en constante transformación; además se tiene que garantizar la calidad del producto o servicio final.

Bajo estas condiciones, el crecimiento de la inversión, el dinamismo del mercado y las actividades de investigación, desarrollo tecnológico y científico, así como la dotación de infraestructura, financiamiento y capacitación, adquieren un papel relevante para crear las bases del proceso modernizador de la industria nacional.

El problema de las pequeñas empresas no es que sean pequeñas, sino que están aisladas. Para que puedan operar eficiente y efectivamente necesitan una serie de servicios y recursos complementarios que, en la actualidad, ninguna empresa puede mantener por su propia cuenta. Por lo tanto, en este nuevo entorno la empresa necesita integrarse para que le puedan suministrar esos servicios complementarios. El peligro de no llevar a cabo la integración es que la empresa acabará por competir en el entorno global a través de precios bajos únicamente, por lo tanto el futuro de las empresas no será muy diferente de los tipos de operaciones que en el pasado le dieron a la pequeña empresa una reputación tan mala.

Las empresas mexicanas enfrentan el reto de las importaciones en el mercado; si estas no se integran están en una circunstancia más desfavorable para competir frente a la importaciones que provienen de pequeñas empresas

que ya se han integrado en otros países y que ahora dominan verdaderos espacios en el comercio mundial.

En nuestro país se impulsan estrategias cuya finalidad es mejorar las condiciones de operación de las empresas para aprovechar sus potencialidades de crecimiento: empresas integradoras, franquicias, subcontratación, uniones de crédito, centros de adquisición de materias primas (compras en común), etc.

Actualmente la asociatividad debe considerarse como una necesidad permanente de alianza entre los empresarios, no sólo para la consecución de recursos sino para el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado. Estas estrategias permiten que las micros y pequeñas empresas produzcan utilizando formas superiores de organización, promoción y desarrollo tecnológico; obteniendo así los mejores precios de insumos y entregas oportunas para sus asociados, compartiendo información y tecnología; lo cual se traduce en calidad en sus productos, menores costos y una mejor promoción en sus mercados internos y externos.

La empresa integradora es el organismo más completo, pues abarca las actividades en común de los otros organismos: compras en común, comercialización conjunta, financiamiento, subcontratación, contratación conjunta de servicios de tipo tecnológico, administrativo, fiscal, jurídico, capacitación, diseño, etc.

Para que el conjunto de estrategias mencionadas, y que son promovidas a través de decretos y políticas públicas, cumplan con las expectativas para las cuales fueron creadas, es necesario tener en cuenta que el éxito dependerá de la implementación de una nueva cultura empresarial, ya que la mayoría de los empresarios muestran resistencia a trabajar en grupo, existe una reducida capacidad de negociación, y las formas de administrar negocios, principalmente

en las micro y pequeñas empresas, están cargadas de improvisaciones. Esta falta de consistencia empresarial es la que pone en seria desventaja a los empresarios mexicanos en el contexto del nuevo orden internacional.

Los empresarios tienen que buscar los incrementos en la productividad y competitividad no sólo a través de políticas públicas de protección a la planta productiva, sino promoviendo una cultura empresarial moderna, a partir de la cual inviertan en el desarrollo de nuevas tecnologías, en la calificación de sus trabajadores y de ellos mismos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- * Ruíz Durán, Clemente, y M. Kagami, Potencial tecnológico de la micro, pequeña y mediana empresa en México, Nafin, México, 1993.
- * Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, 1991, Diario Oficial de la Federación, 27 de junio de 1991.
- * Boletín Informativo, Directorio de empresas ubicadas en la Delegación Iztapalapa.
- * Ruíz Duran, Clemente y Gutiérrez Soria, Federico (compiladores), Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, UNAM-NAFIN, México, 1995.
- * Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Producción económica (Anuario), tomo I, 1992
- * Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Producción económica (Anuario), tomo II, 1993.

HEMEROGRAFIA

- * Canaco, "Sistema de franquicias, una alternativa estratégica para establecer un negocio", en El Financiero, 20 de enero de 1995.
- * Elvia Gutiérrez, "Creciente vulnerabilidad de las empresas", en El Financiero, 29 de febrero de 1995.
- * Lourdes González Pérez, "Desmembrada la planta productiva", en El financiero, 8 de enero de 1996.
- * Ramzy Casab, "Buenas puntadas" (parte I), en El Financiero, 13 de septiembre de 1996.
- * Ramzy Casab, "Buenas puntadas" (parte II), en El Financiero, 1 de octubre de 1996.
- * Isabel Becerril, "Urge una estrategia para impulsar la industria", en El Financiero, 26 de noviembre de 1996.
- * Isabel Becerril / Leticia Rodríguez / Arturo Gómez, "Polarizado el desarrollo de la industria nacional", en El Financiero, 6 de diciembre de 1996.
- * Georgina Howard, "Marginal, el financiamiento vía bolsa para empresas mexicanas", en El Financiero, 13 de diciembre de 1996.
- * Lourdes González / Lourdes E. Rudiño, "Frágil situación de empresas" en El Financiero, 18 de diciembre de 1996.

- * CANIECE, "El sector electrónico decidido a impulsar alianzas estratégicas", en El Financiero, 18 de diciembre de 1996.
- * María Luisa González, "En proceso de rehabilitación, 66% de empresas", en El Financiero, 10 de enero de 1997.
- * Isabel Becerril, "La industria, atrapada en los escollos de la crisis", en El Financiero, 10 de febrero de 1997.
- * Isabel Becerril, "Incierto futuro de microempresas; alza de 100% de materias primas", en El Financiero, 28 de febrero de 1997.
- * Leticia Rodríguez López, "Desequilibrado crecimiento del aparato productivo, dice el CEESP", en El Financiero, 5 de marzo de 1997.
- * José de la Cerda, "¿Están mejorando las empresas mexicanas?, Respuestas organizacionales a la apertura económica", en la Revista de la Universidad del Valle de Atemajac, núm. 24, enero-abril de 1995.
- * Griselda Martínez Vázquez, "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México", en El Cotidiano, núm. 72, octubre de 1995.
- * IMEF, "La empresa mexicana competitiva en el nuevo entorno", Ejecutivos de Finanzas, vol. 23, núm. especial, 1994.
- * Eduardo Nyssen, "Empresas integradoras: una oportunidad desaprovechada", Ejecutivos de Finanzas, año XXV, núm. 5, mayo de 1996.

- * Bufete Jurídico, "Las Uniones de Crédito: una opción viable de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas", *Emprendedores*, vol. VIII, núm. 27, mayo-junio de 1994.
- * José Silvestre Méndez, "Experiencias de asociacionismo en México", *Emprendedores*, vol. VIII, núm. 28, julio-agosto 1994.
- * Jorge Alvarez Anguiano, "Globalización y Asociacionismo", *Emprendedores*, vol. VIII, núm. 28, julio-agosto 1994.
- * Mario de Agüero Aguirre, "Economía de mercado y formación de bloques" *Emprendedores*, vol. VIII, núm. 29, septiembre-octubre 1994.
- * Jorge Alvarez Anguiano, "El T.L.C. como una medida efectiva para asegurar el desarrollo", *Emprendedores*, vol. VIII, núm. 30, noviembre-diciembre 1994.
- * Mario López Espinosa, "La micro y pequeña empresa en el marco de las políticas de desarrollo social y de desarrollo empresarial", *Emprendedores*, vol. IX, núm. 31, enero-febrero 1995.
- * José Vili Martínez González, "Supervivencia, realidad de las micros y pequeñas empresas", *Emprendedores*, vol. IX, núm. 33, mayo-junio 1995.
- * Hapo Guerra, "Subcontratación: una opción para el desarrollo industrial en México", *Emprendedores*, vol. IX, núm. 40, julio-agosto 1996.
- * Aracelí Rendón Trejo y Silvia Pomar Fernández, "Alianzas, alternativa en la permanencia y recuperación de las medianas y pequeñas empresas", *Emprendedores*, vol. IX, núm. 42, noviembre-diciembre 1996.

- * Nacional Financiera, "La Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Globalización de la Economía", *El Mercado de Valores*, núm. 6, marzo de 1993.
- * Nacional Financiera, "Apoyos a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", *El Mercado de Valores*, núm. 6, marzo de 1993.
- * Nacional Financiera, "Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", *El Mercado de Valores*, núm. 15, septiembre de 1993.
- * Nacional Financiera, "El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", *El Mercado de Valores*, núm. 6, junio de 1994.
- * Nacional Financiera, "Modelo Italiano de Desarrollo Industrial", *El Mercado de Valores*, núm. 8, agosto de 1995.
- * Nacional Financiera, "Programa de Apoyo a Empresas Integradoras", *El Mercado de Valores*, núm. 11, noviembre de 1995.
- * Nacional Financiera, "Características y Objetivos de las Empresas Integradoras", *El Mercado de Valores*, núm. 11, noviembre de 1995.
- * Nacional Financiera, "Las ventajas de la empresa conjunta", *El Mercado de Valores*, núm. 11, noviembre de 1995.
- * Nacional Financiera, "Micro y Pequeñas empresas en México", *El Mercado de Valores*, núm. 11, noviembre de 1995.
- * Arturo Ortiz Wadgymar, "La política de comercio exterior 1983-1993 (10 años de apertura comercial de adecuación al GATT y al TLC)", *Momento Económico*, núm. 63, enero-febrero 1993.

ANEXOS

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la situación que impera en la pequeña empresa, misma que será utilizada para fines meramente académicos.

Por favor, subraye la respuesta que considere correcta.

El empresario.

1) Tipo de organización legal.

- a) Unico propietario
- b) Asociación
- c) Sociedad mercantil
- d) Cooperativa
- e) Otra_____ (especificar)

2) Sexo:

- a) Masculino
- b) Femenino

3) Edad:_____

4) Puesto del empresario en la empresa.

- a) Presidente
- b) Director general
- c) Miembro del consejo
- d) Otra_____ (especificar)

5) Grado de estudio (indique el último grado obtenido).

- a) Primaria terminada
- b) Estudios incompletos de secundaria
- c) Secundaria terminada
- d) Carrera técnica
- e) Estudios universitarios
- f) Estudios de posgrado

6) Ocupación de sus padres.

- a) Comerciante
- b) Empresario
- c) Empleado
- d) Agricultor
- e) Otra_____ (especificar)

7) Ocupación anterior del empresario.

- a) Comerciante
- b) Empresario
- c) Empleado
- d) Agricultor
- e) Otra_____ (especificar)

8) ¿ Cuáles fueron las razones más importantes para entrar en este negocio?

- a) Análisis del potencial del mercado
- b) Consejo de amigos o parientes
- c) Conocimiento del negocio (experiencia)
- d) Relaciones con el socio
- e) Herencia
- f) Otra_____ (especificar)

Fuentes de financiamiento e impacto de los programas gubernamentales.

1) ¿Cuál es su principal fuente interna de financiamiento que contribuyó al crecimiento de su empresa ?

- a) Recursos propios
- b) Reinversión de utilidades
- c) Contribución de capital de los socios

2) ¿Cuál es su principal fuente externa de financiamiento que contribuyó al crecimiento de su empresa ?

- a) Bancos comerciales

- b) Instituciones no bancarias
- c) Otra_____ (especificar)

3) Si pide usted crédito a los bancos comerciales, señale el propósito principal.

- a) Para maquinaria y equipo
- b) Para capital de trabajo
- c) Para bienes raíces e instalaciones
- d) Otra_____ (especificar)

4) ¿ Cómo solventa el capital de trabajo ?

- a) Recursos propios
- b) Créditos de bancos
- c) Instituciones financieras
- e) Prestamo de padres/parientes/amigos
- d) Otra_____ (especificar)

5) ¿ Cómo solventa la compra de maquinaria ?

- a) Recursos propios
- b) Créditos de bancos
- c) Instituciones financieras
- e) Prestamo de padres/parientes/amigos
- d) Otra_____ (especificar)

6) ¿ Cuáles son las principales dificultades para la obtención de recursos financieros ?

- a) Inaccesibilidad de los bancos para los pequeños empresarios
- b) Altas tasas de interés
- c) Exceso de trámites y papeleo
- d) Otra_____ (especificar)

7) ¿Cuál es su situación bancaria ?

- a) Cartera vencida
- b) Reestructurando deuda
- c) No hay deuda contraída

- 8) ¿ Está enterado de las políticas y programas actuales del gobierno para la promoción de la pequeña empresa ?
- a) Muy bien enterado
 - b) Ligeramente enterado
 - c) No esta enterado
- 9) ¿ Está recibiendo algún incentivo por parte del gobierno ?
- a) Si
 - b) No
 - c) Anteriormente
- 10 Si usted no recurre a los programas gubernamentales, ¿Cuál es la principal razón ?
- a) Desconocimiento de su existencia
 - b) Desconocimiento del tipo de programa
 - c) Desconocimiento de como tramitarlo
 - d) Excesivos trámites y burocracia
 - e) Altas tasas de interés
 - f) Otra_____ (especificar)
- 11 ¿ Qué políticas para promoción y desarrollo de la pequeña empresa espera del gobierno ?
- a) Disponibilidad de préstamos
 - b) Reducción de impuestos y aumento de incentivos
 - c) Entrenamiento técnico
 - d) Excención de impuestos
 - e) Mercadeo de productos
 - f) Otra_____ (especificar)

Tecnología.

- 1) ¿ Cómo es el proceso de producción que utilizan ?
 - a) Automatizada
 - b) Artesanal
 - c) Artesanal mezclada con procesos cercanos a la automatización
 - d) Otra _____ (especificar)

- 2) Respecto al origen de la maquinaria instalada, indique el porcentaje de acuerdo al total ?
 - a) Maquinaria importada _____ %
 - b) Maquinaria nacional _____ %

- 3) ¿Qué tan frecuente fallan sus máquinas ?
 - a) Frecuentemente
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

- 4) ¿Cuál es la principal razón por la que fallan ?
 - a) Edad de las máquinas
 - b) Apagones
 - c) Mal manejo
 - d) Otra _____ (especificar)

- 5) Piensa que el reemplazo de la maquinaria debe de ser:
 - a) Inmediatamente
 - b) En un plazo de tres años
 - c) No es necesario

- 6) En caso de contestar la opción 1 ó 2 en la pregunta anterior, ¿ Qué modelo piensa adquirir ?
- a) Nacional
 - b) Extranjera (indique el país de origen)_____
- 7) ¿ Cuáles son las fuentes principales de donde obtiene tecnología ?
- a) Comercializadora de patentes
 - b) Revistas especializadas
 - c) Cámaras o asociaciones
 - d) Instituciones públicas
 - e) Exposiciones o ferias
 - f) Otra_____ (especificar)
- 8) ¿Cuál ha sido el grado de innovación de su producto ?
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
 - d) Nulo
- 9) Con respecto al control de calidad, ¿Cómo revisan su producción ?
- a) Con instrumentos de medición oprecisión
 - b) De forma manual
 - c) De ambas formas
 - d) No hay revisión
- 10) ¿ Qué mecanismos de capacitación utiliza para su personal ?
- a) Entrenamiento en el trabajo
 - b) Cursos de capacitación en la empresa
 - c) Se envía a los trabajadores a cursos
 - d) Se utilizan los servicios de instituciones públicas
 - e) Otra_____ (especificar)

Percepción de la situación competitiva.

1) ¿ Cómo evalúa el actual desempeño general de su empresa ?

- a) Excelente
- b) Regular
- c) No satisfactorio

2) ¿ Cómo ve las perspectivas del negocio en este momento ?

- a) Excelente
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas/Inseguras

3) ¿ Cómo es el mercado en el que participa ?

- a) Muy competitivo
- b) Poco competitivo
- c) No hay competencia

4) ¿ Cómo esta la situación competitiva de la empresa ?

- a) Prometedora y esta mejorando
- b) Preparada para competir con cualquiera
- c) En riesgo de desaparecer si no hay mejoramiento

Asociacionismo

1) Dentro de su sector, ¿ Se ha integrado o ha hecho alianzas con otras empresas similares o empresas proveedoras ?

- a) Si
- b) No

¿ Por qué ? _____

2) En caso negativo, ¿ Estaría dispuesto a asociarse con otra empresa para asegurar un mejor desarrollo de su empresa ?

a) Sí

b) No

¿ Por qué ? _____

Por favor, conteste las siguientes preguntas:

1) ¿ Qué factores específicos han obstaculizado la actividad empresarial ?

¿ Cómo podría ser estimulada la actividad empresarial en el país ?

