

6 323817



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

Universidad Anáhuac
del Sur

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE INGENIERIA

**"LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO,
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA".**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

P R E S E N T A

LUIS HUMBERTO NOGUEDA RUIZ

DIRECTOR DE TESIS: ING. JAVIER MANZANERA MIRANDA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

1.-INTRODUCCION

1.- CAPITULO I.- LA RECONVERSION INDUSTRIAL

1.1 - CONCEPTO DE RECONVERSION

1.2 - ORIGEN HISTORICO DEL CONCEPTO DE RECONVERSION

1.3 - RECONVERSION EN LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS

1.4 - RECONVERSION EN AMERICA LATINA

1.5 - LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO

2.- CAPITULO II.- LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

2.1 - ASPECTOS GENERALES

2.2 - DISTRIBUCION GEOGRAFICA

2.3 - CLASIFICACION INDUSTRIAL

2.4 - CATEGORIA JURIDICA

2.5 - FORMAS DE AGRUPACION

2.6 - CARACTERISTICAS ECONOMICAS

2.7 - CLASIFICACION DE EMPLEADOS

- 2.8 - PROCEDENCIA GEOGRAFICA DE INSUMOS
- 2.9 - DESTINO DE LAS VENTAS
- 2.10 - ASPECTOS TECNOLOGICOS
- 2.11 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 2.12 - ESTRUCTURA CONTABLE
- 2.13 - ESTIMULOS FISCALES
- 2.14 - RESUMEN
- 2.15 - CONCLUSIONES

3.- CAPITULO III.- LA EMPRESA

- 3.1 - CONCEPTO DE EMPRESA
- 3.2 - AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA.
- 3.3 - FIRMAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA, FABRICACION O MANUFACTURA.
- 3.4 - FIRMAS DEDICADAS A LA VENTA AL DETALLE
- 3.5 - FIRMAS MAYORISTAS O DISTRIBUIDORAS
- 3.6 - VENTAJAS COMPARATIVAS DEL SECTOR MEDIANO-PEQUEÑO
- 3.7 - FLEXIBILIDAD EN LA ADMINISTRACION
- 3.8 - CONTACTO PERSONAL CON EL MERCADO QUE SE SIRVE
- 3.9 - APLICACION DEL TALENTO Y ESPECIALIZACION DEL DUEÑO
- 3.10 - DESVENTAJAS COMPETITIVAS CON QUE SE ENCUENTRA EL SECTOR MEDIANO-PEQUEÑO
 - 3.10.1 - CAPITAL Y RECURSOS
 - 3.10.2 - EL EMPRESARIO
 - 3.10.3 - FRACASO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

4.- CAPITULO IV.- ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA PARA EL PROCESO DE RECONVERSION.

4.1 - INTRODUCCION

4.2 - AREA DE MERCADOTECNIA Y ESTRATEGIA DE VENTAS

4.3 - AREA DE PRODUCCION

4.3.1 - TECNOLOGIA

4.3.2 - ELIMINACION O CONTRATACION DE PERSONAL

4.3.3 - CAPACITACION

4.3.4 - DOCUMENTACION

4.3.5 - REGLAMENTACION

4.4 - AREA DE CONTROL

5.- CAPITULO V.- UN CASO PRACTICO

5.1 - INTRODUCCION

5.2 - DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

5.2.1 - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA

5.3 - PROPUESTAS PARA LA RECONVERSION

5.3.1 - AREA DE MERCADOTECNIA Y VENTAS

5.3.2 - AREA DE PRODUCCION

5.3.3 - AREA DE CONTROL

5.3.3.1 - JERARQUIZACION

5.3.3.2 - SELECCION DE PEDIDOS

5.3.3.3 - CALCULO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION

5.3.3.4 - CODIFICACION DE MATERIAS PRIMAS

5.3.3.5 - ESTANDARIZACION DE LOS VOLUMENES DE PRODUCCION.

5.3.3.6 - CONTROL DE LA PRODUCCION

5.3.3.7 - SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS

6.- CAPITULO VI.- CONCLUSIONES.

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

No existe país grande que no este formado por un cúmulo de pequeñas y medianas empresas, que actuando como base de sustentación de las operaciones industriales, comerciales y de servicios, conformen cadenas construidas en soportes de la actividad económica, mismas que permiten a las grandes corporaciones ser competitivas a nivel internacional, y de esta forma exporten una producción que enriquece a los diversos estratos participantes en la actividad del país.

En Mexico, esta situación es aún más evidente, ya que existe un mayor número de pequeñas y medianas empresas que conforman la fuerza motriz de nuestro país. De ahí que surge mi interés por presentar un documento que analice algunos de los aspectos más importantes de este número creciente de empresas pequeñas y medianas, y que aporte posibles soluciones para el mejor desarrollo de la Reversión Industrial o Modernización.

1.- CAPITULO I. - LA RECONVERSION INDUSTRIAL

1.1 - CONCEPTO DE RECONVERSION

La reconversión industrial es la orientación de la actividad de la empresa hacia la producción de satisfactores que den respuestas a las necesidades de nuestra sociedad. Implica la preocupación por la elaboración de tecnologías y metodologías propias del momento. Tiene un carácter innovador en cuanto trata de definir no sólo las metodologías sino también nuevos productos y la ampliación de mercados. La consecuencia de todo ello es una planeación a mediano y largo plazo que implica revalorar y reactivar el uso de recursos propios; es un equilibrio dinámico entre la empresa y su entorno.

1.2 - ORIGEN HISTORICO DEL CONCEPTO DE RECONVERSION

Durante los últimos años, el concepto "Reconversión Industrial" ha ido extendiéndose dentro de los ámbitos relacionados con la toma de decisiones en materia de política industrial. Esto se debe a que gran parte de los países realizan procesos de reestructuración de sus bases

industriales, llevados por las variaciones en los precios de los energéticos, en las finanzas internacionales, por los cambios de demanda, en los gustos de los consumidores y por la acentuada competencia internacional.

El término " Reconversión Industrial" surge en los Estados Unidos durante el periodo entre guerras, cuando se llevaron a cabo profundas transformaciones industriales, dada la necesidad de transformar una parte muy importante de su industria de paz, en industria de guerra. Es a estos cambios de industria de paz, a industria de guerra, y nuevamente a industria de paz, a los que se les llamó RECONVERSIONES INDUSTRIALES.

Las políticas que el gobierno norteamericano instrumentó para dar apoyo a la reconversión fueron:

a) POLITICA DE PRECIOS

Que logró una asignación de recursos de acuerdo a las necesidades del aparato bélico. Así, a través de la fijación de precios tope de garantía, se buscó alcanzar niveles de producción suficientes que evitaran una dependencia del exterior.

b) POLITICA DE SUBSIDIOS

Tuvo como finalidad estimular la inversión y producción de aquellas ramas industriales consideradas estratégicas. Asimismo, los subsidios se orientaron a evitar un comportamiento alcista en precios que impactara:

Tanto los costos de producción industrial como los niveles de vida, máxime en un marco de controles salariales.

Al concluir el conflicto, Estados Unidos enfrentó la reconversión de las tendencias industriales que prevalecieron durante la guerra. Debido a esa expansión industrial organizada por el gobierno, se propició un exceso de capacidad en el caso de ciertas industrias y, al mismo tiempo, se produjo escasez en otras. Este cambio radical significó en el proceso de reconversión a industrias de paz, la cancelación de contratos gubernamentales, venta de excedentes, reubicación de la fuerza laboral y apoyos a industrias civiles.

El gobierno instauró un amplio programa de obra pública, seguro de desempleo, jubilaciones y compensaciones a los veteranos de guerra, todo esto para minimizar los impactos producidos por la cancelación de contratos sobre los niveles de producción, empleo y precios. Los controles de racionamiento de precios y subsidios, se mantuvieron para contener las presiones inflacionarias en la etapa inmediata posterior al conflicto, mientras fructificaban las políticas de fomento a la industria civil.

1.3 - RECONVERSION EN LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS

El nuevo perfil industrial surgido al finalizar la segunda guerra mundial, entra a una época de oro, apoyándose en un nuevo contexto dentro de las relaciones económicas, financieras y comerciales como el FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, EL BANCO MUNDIAL Y EL GATT.

En los 25 años que prosiguieron a la finalización de la segunda guerra mundial, la historia de las economías registró su periodo de más rápida expansión, sin embargo, en los setentas se experimentaron problemas macroeconómicos de estancamiento, desempleo e inflación.

Debido a esto, se concibieron cambios profundos en las estructuras productivas de los países industrializados persiguiendo reactivar el crecimiento económico, redinamizar la actividad industrial, atacar la inflación y el desempleo, recuperar competitividad en los mercados internacionales y disminuir la "dependencia" de materias primas.

Bajo este escenario, el concepto de reconversión industrial adquiere dimensiones distintas a las conocidas en Estados Unidos en el decenio de los cuarentas, así, en los ochentas se habla de una fase superior postindustrial: la economía de servicios.

Como resultado de este cambio, el costo del personal se ha convertido en parte creciente del producto nacional bruto, debido a que el sector de servicios requiere mayor cantidad de mano de obra que el sector productivo y debido a que los servicios, son menos susceptibles de ser automatizados y de que se les apliquen ciertos enfoques que mejoren la productividad.

Si se mantiene esta tendencia, el éxito de las empresas estadounidenses dependerá cada vez más de su habilidad para seleccionar, capacitar, desarrollar y administrar sus recursos humanos.

Podemos resumir el proceso de reconversión de los países desarrollados sobre actividades industriales que presentaron los siguientes rasgos:

- * Industrias altamente consumidoras de energéticos.
- * Industrias con plantas y líneas de producción poco flexibles
- * Industrias que registraban declinación en la relación productividad/salario.
- * Industrias altamente dependientes en la importación de materias primas.
- * Industrias que enfrentaban una fuerte competencia por parte de los países recientemente industrializados.

Tales son los casos de las ramas Automotriz, Naviera, Textil, Química, Papel, Electrónica, Siderúrgica, Maquinaria, Metal Mecánica, Construcción y Bienes Duraderos.

1.4 - RECONVERSION EN AMERICA LATINA

Durante los últimos años, una serie de industrias consideradas de vanguardia dentro del desarrollo económico de América Latina, entraron a un proceso creciente de obsolescencia, debido a la orientación del aparato productivo hacia el mercado interno, fundamentalmente, mediante un proteccionismo excesivo.

Así, la Reversión en América Latina, debe llevar como objetivo evitar un rezago con las economías altamente industrializadas, que subordinen y condicionen las opciones del desarrollo futuro. Este proceso de Reversión tendrá que darse selectivamente en las ramas industriales, ser riguroso en la selección de procesos tecnológicos y cuidar los impactos en la producción, el empleo y en la generación de productos que satisfagan el consumo interno y logren penetrar mercados externos.

Para todo esto, es necesario mantener la inflación bajo control, para que las tasas de interés y los costos del crédito, hagan atractiva la inversión y no se desvíen los escasos recursos financieros hacia la especulación.

Estas grandes tareas, están limitadas por las siguientes circunstancias:

- 1.- El financiamiento externo para proyectos de inversión y desarrollo se encuentra limitado.
- 2.- Existe poco ahorro interno, debido entre otros factores, a los patrones de consumo.
- 3.- La ausencia de infraestructura, recursos científicos y tecnológicos.

1.5 - LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO

México ha experimentado una transformación estructural de grandes dimensiones en lo que va del siglo. El desarrollo de México es una sociedad en vías de un desarrollo industrial. Así mismo, se diseñó una política para ese desarrollo orientada hacia adentro, y se entró tardíamente al avance industrial (fines del siglo XIX).

Entre otras cuestiones, México se atrasó, porque en un principio su estabilidad y su desarrollo lo convirtieron en un buen prospecto para el crédito internacional y sustituyó su financiamiento mediante la exportación agropecuaria por el financiamiento a través de deuda externa, y después, encontró en el petróleo una fuente de divisas que en principio parecía inagotable, y no se consideró que una crisis era inminente. En este lapso, ocurrió el endeudamiento por encima de las capacidades inmediatas de pago y se sumó a los países con crisis de deuda externa.

En la actualidad, se ha quedado sin los tres medios con los que contó para hacerse de divisas. El sistema agropecuario le es ya insuficiente ante la presión demográfica, el petróleo no aporta lo necesario para afrontar los compromisos, y la crisis de la deuda cierra parcialmente las fuentes de crédito internacional. Por esta razón, la incapacidad estatal de controlar la producción, y por el otro, la diversidad de su aparato productivo.

Pero el problema de la reconversión del aparato productivo mexicano no se agota en su planta industrial. Si bien se trata de hacer competitivo al país en los mercados externos, en productos manufacturados o en exportaciones no petroleras,

la planta industrial está muy condicionada en su eficiencia por el resto de la estructura económica, que también debe pasar por el proceso de reconversión. No obstante la crisis mundial de las materias primas, México debe exportar lo más racionalmente posible sus recursos naturales ya que buena parte de sus exportaciones aprovechan las ventajas comparativas climatológicas.

Analícemos ahora, a cuatro grandes grupos de empresas, de acuerdo con su situación en la relación con la modernización necesaria.

Un grupo comprende a aquellas ramas industriales razonablemente eficientes, que en la última década se han modernizado tecnológicamente, han cambiado su escala de producción y han incrementado la calidad de sus productos, por lo que pueden competir internacionalmente. Se trata de industrias como algunas petroquímicas, las cementeras, las vidrieras, la de otros materiales de construcción y algunas subramas de las industrias alimentarias, de bebidas y farmacéuticas.

. Otro grupo comprende a las ramas emergentes entre las que se encuentran en forma destacada, las telecomunicaciones, la computación, los nuevos materiales y la biotecnología. México tiene la urgente necesidad de participar en ellas tanto en la producción industrial como en la investigación y la formación de recursos humanos, alentándolos de manera selectiva y con prioridad para la inversión extranjera, siempre y cuando se asegure una efectiva transmisión de tecnología.

. En un cuarto grupo se encuentra toda la gran variedad de pequeña, mediana y microindustria nacional.

El desarrollo industrial alcanzado por México en las últimas décadas, descansa en buena medida sobre el avance y consolidación de un importante número de empresas medianas y pequeñas que, por sus características, constituyen en elemento indispensable para lograr la conformación de un aparato productivo más integrado en todos sus niveles. Por ello, el subsector manufacturero pequeño y mediano es considerado como elemento estratégico en el esquema de industrialización nacional. Sin embargo, dicho subsector no

es bien conocido, aspectos tales como el mercado al que concurre, tecnología utilizada, oferta, demanda, apoyos financieros, técnicos y fiscales recibidos, así como las características organizacionales administrativas bajo las que opera, son cuestiones que han sido poco estudiadas pero que en la actualidad resultan indispensables para desarrollar una política de reconversión industrial en su favor.

Por lo anterior, considero de vital importancia para el país, la realización de programas continuos de reconversión que articulen a todos los sectores productivos, con la ampliación de la oferta de productos básicos, a través de la creación de empleos permanentes y bien remunerados.

Pero me he dado cuenta de que para dar impulso a este grupo de pequeñas, medianas y microindustrias, es necesario proporcionarles información, ya que el manejo adecuado de ésta, permite a toda empresa sistematizar la actualización y el incremento de la capacidad intelectual de sus profesionales y técnicos que dé como resultado un incremento en la rentabilidad de la compañía, que debe traducirse en su crecimiento y permanencia en el mercado.

El problema es grave para este grupo de empresas ya que en muchas ocasiones, no están concientes de sus necesidades de conocimiento, o bien en caso de estarlo no son capaces por si mismas de identificar y evaluar fuentes de conocimiento o de información tecnológica de importancia vital para sus operaciones, por este motivo, decidí elaborar una metodología básica que permita a los empresarios de este grupo de empresas, tomar acciones sencillas que orienten el camino de sus negocios hacia la producción de satisfactores en cantidad, calidad, tiempo y precios competitivos a nivel nacional e internacional hasta los centros de abastecimiento de los consumidores.

Para este propósito utilicé información de uno de los estudios más recientes que existen sobre el comportamiento de las industrias contenidas en este grupo, estudio realizado por NAFINSA que permitió identificar los principales rasgos operativos, detectar las ventajas y debilidades que particularizan a estas empresas y conocer la problemática que las aqueja.

Es importante hacer notar que el término "Reconversión Industrial" fué utilizado en nuestro país durante algún tiempo como bandera política, la cual promovía fundamentalmente el espíritu modernizador de las industrias nacionales. Es por la importancia de este concepto reestructurador, que decidí bautizar esta tesis con el nombre de " LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA" ya que dicho título enmarca el periodo en el que este documento fue concebido. No obstante a que en la actualidad dicho concepto se maneja con el nombre de modernización.

2.- LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

2.1 - ASPECTOS GENERALES

La pequeña y mediana industria se ha significado por su importancia social, al emplear a una gran proporción de los trabajadores del sector manufacturero. Del conjunto pequeña y mediana industria, en promedio cada empresa emplea a 35 trabajadores. A nivel estrato, la microindustria emplea en promedio a 9 trabajadores por fabrica, la pequeña a 34 y la mediana a 131 trabajadores. Estos datos los muestra la última encuesta realizada para tal efecto, en donde de un total de 20,293 empresas industriales, el 30.9% corresponden a microindustrias, el 51.5% se define como pequeña, el 8.6% es mediana y el restante 9% corresponde a industria grande y no estratificada.

2.2 - DISTRIBUCION GEOGRAFICA

En conjunto, el subsector industrial pequeño y mediano, significa el 91% del total encuestado, y se concentra principalmente en el Distrito Federal, Jalisco y el Estado de México, de la siguiente manera:

* D.F.-----	37.6%
* JALISCO -----	10.8%
* EDO. MEXICO --	10.3%
* RESTANTES ----	41.3%

FUENTE: NAFINSA

La microindustria prevalece dentro de la estructura industrial de los estados de Baja California Sur, Hidalgo, Michoacan, Nayarit, Querétaro y Yucatán; entidades donde este tipo de industrias representa más del 40% del total de las plantas manufactureras encuestadas por NAFINSA.

Por otro lado, Baja California, Campeche, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Jalisco, Edo. México, Nuevo León, Puebla y Sinaloa, son las entidades en donde el estrato pequeño tiene mayor presencia, pues de un total de 20,293 empresas encuestadas, más del 50% correspondió al tamaño pequeño, emplearon entre 16 y 100 trabajadores y sus ventas anuales ascendieron entre los 30 y 400 millones de pesos durante el año de 1984.

EVOLUCION DE LOS LIMITES DE ESTRATIFICACION DE LAS INDUSTRIAS
EN BASE AL MONTO DE LAS VENTAS NETAS ANUALES Y DEL NUMERO DE
TRABAJADORES

VENTAS EN MILLONES DE PESOS.

FECHA	MICRO	PEQUERA	MEDIANA
30/IV/85 TRABAJADORES VENTAS	0-15 0-30	16-100 30-400	101-205 400-1100
17/II/86 TRABAJADORES VENTAS	0-15 0-40	16-100 40-500	101-250 500-1100
30/XII/86 TRABAJADORES VENTAS	0-15 0-80	16-100 80-1000	101-250 1000-2000
11/I/88 TRABAJADORES VENTAS	0-15 0-200	16-100 200-2300	101-250 2300-4500
2/XII/88 TRABAJADORES VENTAS	0-15 0-300	16-100 300-3400	101-250 3400-6500

La industria mediana, de acuerdo a los resultados de la encuesta, participa en menor medida dentro de la estructura industrial de las entidades, como reflejo de una menor presencia de estas fábricas en la composición general de la industria manufacturera. Por otra parte, los resultados del estudio realizado por NAFINSA, corroboran que este subsector industrial contribuye a la desconcentración de la actividad económica, ya que no requiere de altas economías de aglomeración para realizar sus operaciones, tal como sucede en las grandes industrias.

2.3 - CLASIFICACION INDUSTRIAL

La clasificación industrial de las empresas muestra que el 12.7% se dedica a la fabricación de alimentos, el 10.9% a la confección de prendas de vestir y el 10.4% a la fabricación de productos metálicos. El otro 66.0% de las empresas encuestadas se encuentran dentro de los grupos industriales restantes.

A nivel de cada actividad industrial, los resultados muestran que la fabricación de maquinaria no eléctrica es el grupo industrial en el que predominan la micro, pequeña y mediana industria, ya que en conjunto, las empresas de estos tres tamaños representan el 94.4% del total de la industria. En el mismo sentido, estas industrias cuentan con mayor presencia en cada uno de los siguientes grupos industriales: en la fabricación de productos minerales no metálicos (93.6%), construcción de equipo de transporte (93.1%), fabricación de productos de hule y plástico (92.2%) y fabricación de manufacturas diversas (92.1%).

En sentido opuesto, la elaboración de bebidas, la industria petroquímica y la química se significan por la prevalencia de la planta mediana y grande.

2.4 - CATEGORIA JURIDICA

Uno de los aspectos significativos que hay que resaltar, es el grado de responsabilidad que los pequeños y medianos industriales establecen en el régimen jurídico de sus negocios. El 49.9% de las empresas está constituido bajo la forma de sociedad anónima, mientras que el 28.4% en sociedad anónima de capital variable.

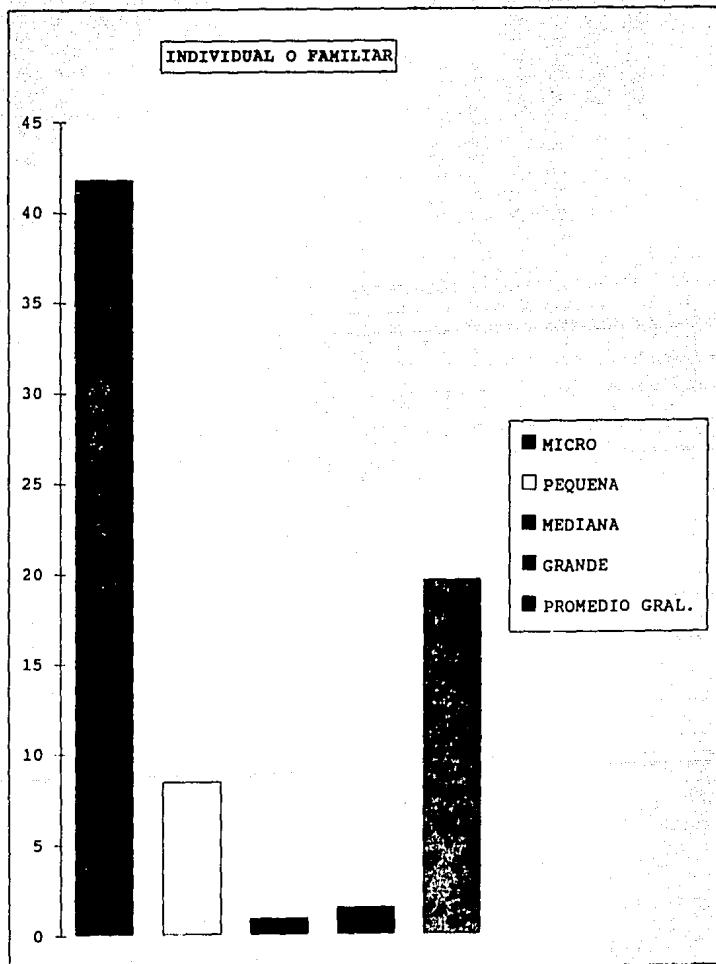
Como empresas familiares o personas físicas, opera el 19.6% de las empresas. El 2.5% restante de las industrias, se encuentra constituido bajo diversas categorías jurídicas.

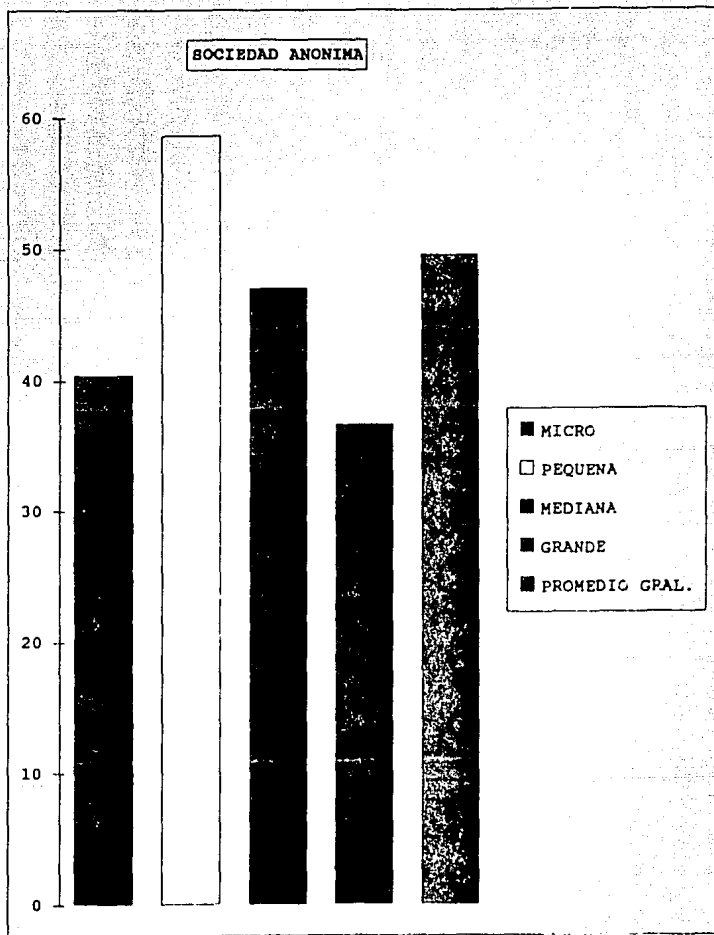
Sin embargo, esta tendencia cambia de acuerdo al tamaño de la industria, es decir, a menor tamaño, menor obligación jurídica de la empresa. Esto se aprecia mejor en el siguiente cuadro con sus respectivas gráficas:

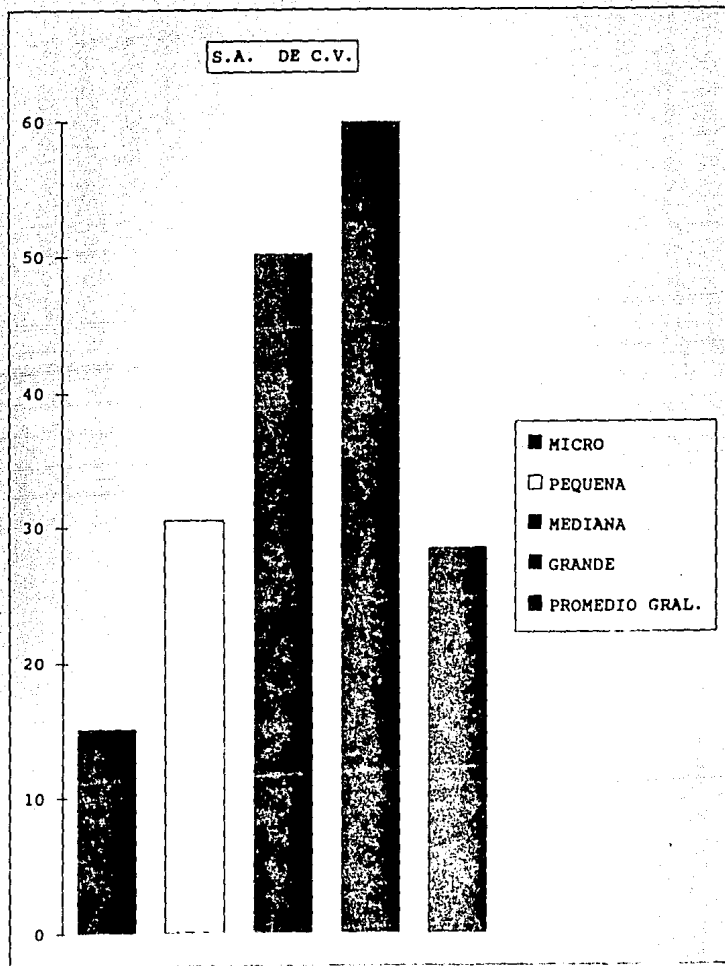
CUADRO 1.- C A T E G O R I A J U R I D I C A

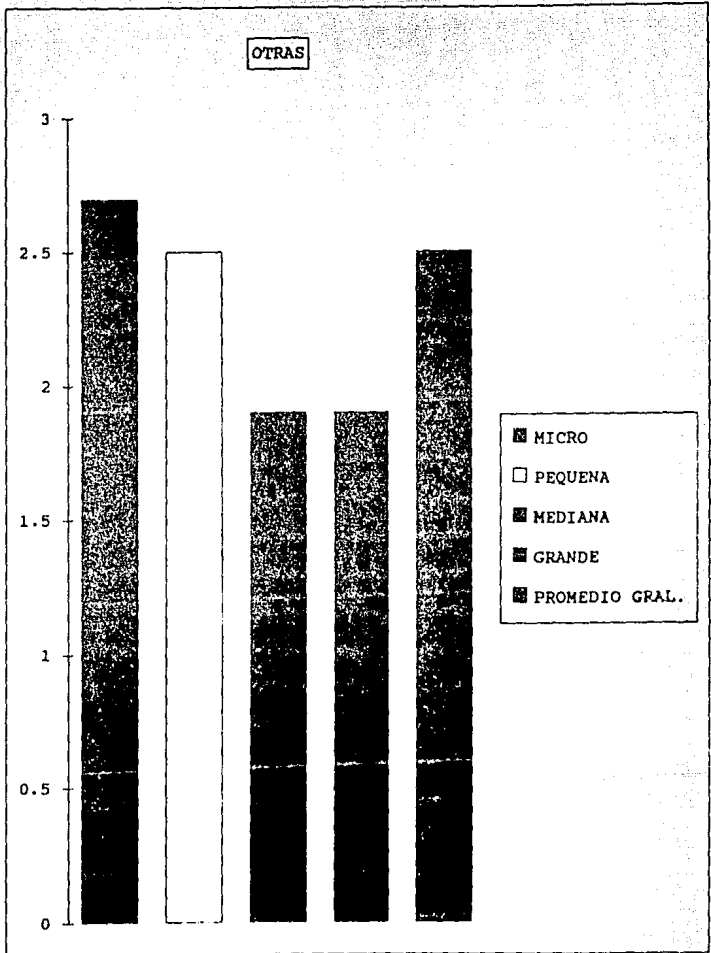
ESTRATO	TOTAL	INDIVIDUAL O FAMILIAR	SOCIEDAD ANONIMA	S.A. DE C.V.	OTRAS
MICRO	100.00	41.8	40.4	15.1	2.7
PEQUEÑA	100.00	8.4	58.6	30.5	2.5
MEDIANA	100.00	0.9	47.0	50.2	1.9
GRANDE	100.00	1.5	36.6	60.0	1.9
PROMEDIO GENERAL	100.00	19.6	49.5	28.4	2.5

FUENTE: NAFINSA









Otro aspecto de gran importancia es el régimen de producción bajo el que realizan su actividad productiva las pequeñas y medianas plantas manufactureras. En el subsector industrial pequeño y mediano, se tiene que el 76% del total de las empresas, manufacturan su producción por cuenta propia, el 9.9% son industrias maquiladoras y el restante 14.1% produce en forma combinada.

A nivel de tamaño de industria, el 11.8% de las microindustrias, maquilan materias primas propiedad de terceros, el 74.9% produce por cuenta propia y el 13.3% manufactura producción bajo los dos regímenes. En la industria pequeña el 76.8% opera por cuenta propia, el 14.7% lo hace en ambas formas y sólo el 8.5% maquila producción. La industria mediana ofrece una estructura productiva similar.

El comportamiento de la estructura productiva cambia en cada una de las entidades federativas. Así tenemos que en los estados de Baja California y Tabasco, más de la quinta parte de las empresas encuestadas opera bajo el régimen de maquila. También resulta significativo que en el estado de Nuevo León el 18.1% de las industrias produce manufacturas tanto por

cuenta propia como por maquila. En algunos casos este comportamiento se debe a la vecindad del estado con la frontera de los Estados Unidos.

Conforme a la actividad económica de las empresas, los datos señalan que en el régimen de producción por cuenta propia predomina la elaboración de bebidas, la industria petroquímica y la fabricación de alimentos; esto en virtud de que más del 93% de las industrias producen sus manufacturas bajo este esquema productivo.

La encuesta mostró que la industria maquiladora tiene mayor presencia en las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir y en la industria textil, ya que el 27.1% y el 20.7% del total de empresas entrevistadas en cada grupo, transforman materias primas propiedad de terceras personas.

2.5 FORMAS DE AGRUPACION

Por lo que toca al grado de complementación industrial, las empresas entrevistadas manifiestan operar en un ámbito de independencia, en forma predominante. El 89% de las industrias trabajan en forma independiente y sólo el 11%

restante de alguna forma se complementa. Dentro de éstas unidades, existe una clara correlación positiva entre su tamaño y su grado de agrupación, pues las empresas medianas y grandes tienden a agruparse más que las micro y pequeñas industrias.

Sin embargo, en la micro y pequeña existe mayor asociación para realizar compras y ventas en común, mientras que las empresas medianas se asocian, en mayor medida, para conformar grupos industriales. Según los datos recabados, el 52.8% de la microindustria se asocia como grupo industrial, mientras que la pequeña lo hace en un 71.8% y la mediana en un 74.9%.

2.6 CARACTERISTICAS ECONOMICAS

El valor bruto de la producción que generaron en promedio durante 1984, cada una de las empresas encuestadas es de 164.8 millones de pesos. Esta cifra a valor presente sería de aproximadamente 2410.4 millones de pesos, a precios de 1987.

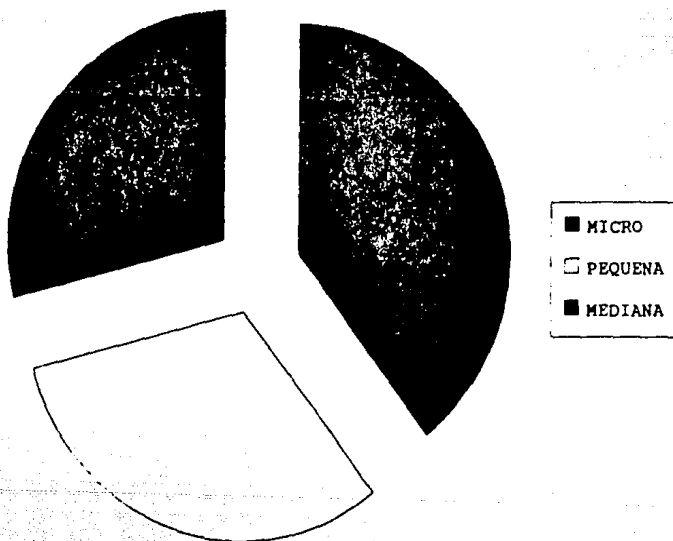
A nivel estrato, se tiene que una mediana industria produjo bienes y manufacturas cuyo valor equivale a 5.3 veces del que obtiene una pequeña industria. Esta a su vez, produce bienes cuyo valor equivale a 5.9 veces del que genera una microindustria.

Cada una de las empresas observadas, requirió de una inversión total promedio de 102.8 millones de pesos para el desarrollo de su actividad productiva. En este sentido se puede apreciar que los activos totales promedio por empresa, se comportan en relación directa al tamaño de la industria.

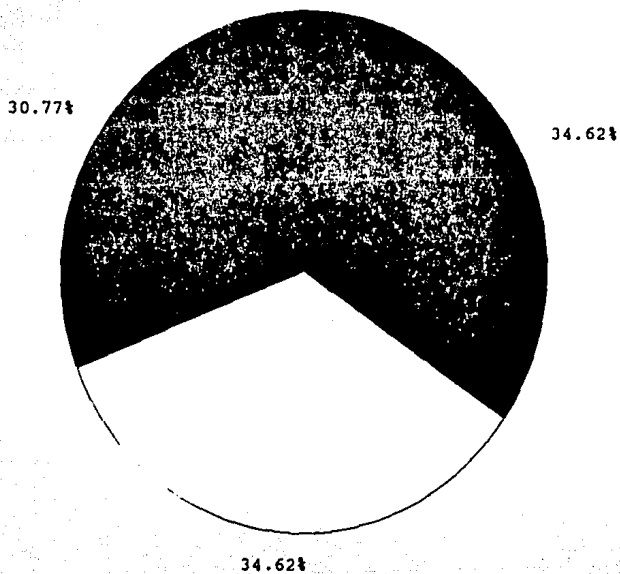
De esta forma tenemos que en una microindustria por cada peso invertido, 84 centavos están canalizados en activo fijo.

En una pequeña industria, la inversión fija es de 67 centavos por cada peso de inversión total. Para el caso de una mediana industria, los datos señalan que la inversión en activos fijos representa 61 centavos de cada peso invertido, situación que nos da una idea clara de la falta total de planeación que implica un atraso inminente en este grupo de empresas.

En cuanto a la productividad de la inversión, tanto en la microindustria como en la pequeña industria, cada peso del activo total genera 63 centavos del valor agregado, mientras que la mediana industria sólo genera 56 centavos.

CANALIZACION DE ACTIVOS FIJOS POR PESO INVERTIDO

VALOR AGREGADO POR PESO INVERTIDO



Otro de los aspectos económicos sobresalientes es el relativo a las ventas anuales que realizan las empresas, en promedio, cada fabrica vendio durante el año de 1984, 2188.4 millones de pesos a precios de 1987.

Sobre el grado de eficiencia con el que operan los negocios entrevistados, en promedio manifestaron estar aprovechando el 52% de su capacidad instalada. Al analizar esta variable por tamaño de industria, se tiene que la microindustria manifestó aprovechar el 60% de su capacidad instalada, en la pequeña industria el índice alcanza el 52% y en la mediana sólo se utiliza el 39% de la capacidad disponible, lo que demuestra la pobre eficiencia que existe en estas empresas, una razón más que justifica su necesidad de reconversión.

Por lo que se refiere a las características de la fuerza de trabajo que emplean las unidades, los datos obtenidos en la muestra de 20,293 empresas, confirman el uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En promedio, cada empresa emplea a 41 trabajadores. Cada uno de los operarios, gracias a su esfuerzo, generó durante 1984 valor agregado del orden de los 1.8 millones de pesos.

Por otra parte, la inversión requerida por estas plantas manufactureras para emplear a un trabajador, fue de aproximadamente 2.5 millones de pesos. A este respecto, en los distintos estratos, los requerimientos de capital fueron de diversa magnitud. En la microindustria, una plaza laboral demandó una inversión promedio de 1.1 millones de pesos, para la pequeña industria la relación capital/empleo ascendió a 1.6 millones de pesos y en la mediana industria el índice fue de 2.5 millones.

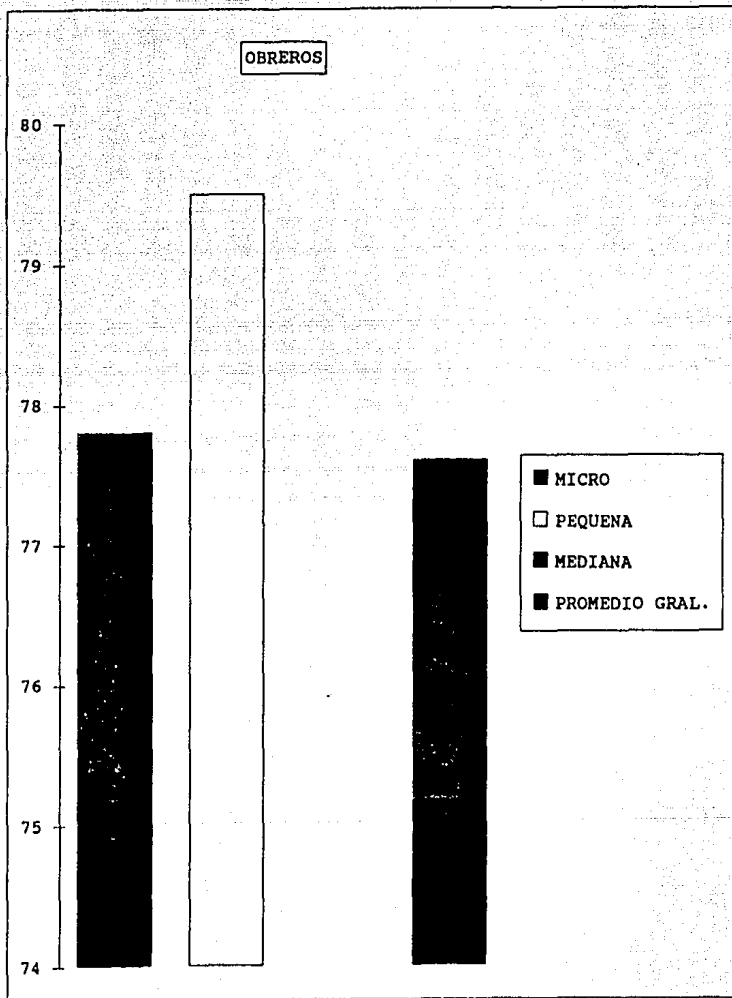
2.7 CLASIFICACION DE EMPLEADOS

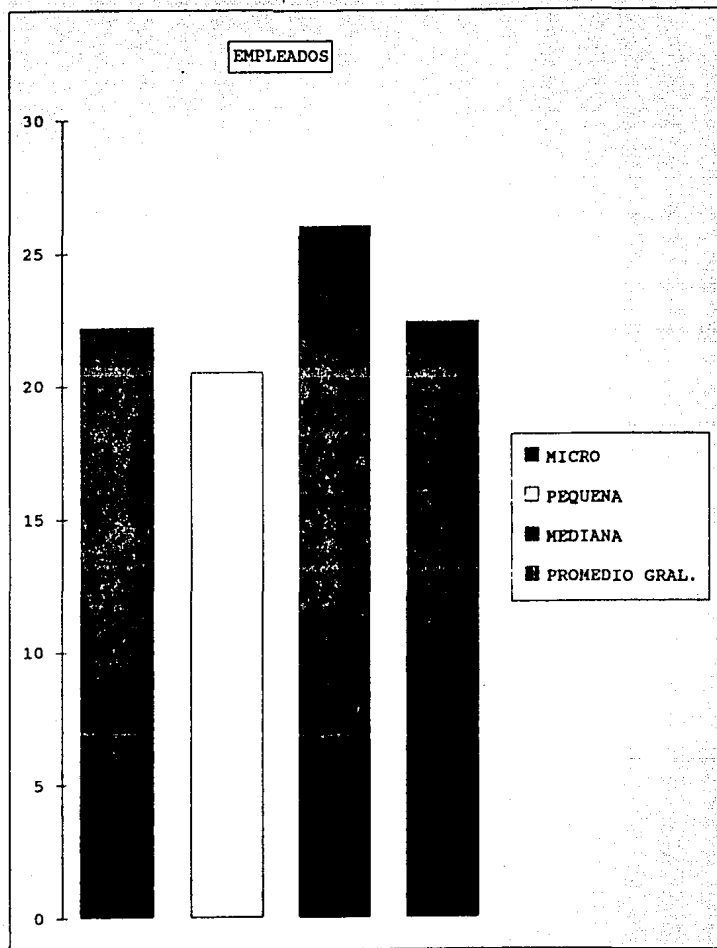
Cabe señalar, que el rubro de trabajadores no remunerados se aprecia básicamente en la microindustria y en la industria grande. Otro de los rasgos que confirman la importancia de estas industrias es el relativo a las remuneraciones que otorgan a sus trabajadores. Conforme a los datos de este estudio, durante 1984, las empresas encuestadas del subsector pequeño y mediano, otorgaron remuneraciones del orden de los 315,328 millones de pesos. En promedio cada empresa erogó por estos conceptos, en ese año, 17.1 millones. De esta forma, cada trabajador de esas industrias percibió en 1984 remuneraciones por un monto de 492 mil pesos, mismas que significaron 2.06 veces el salario mínimo anual del país.

CUADRO 2.- CLASIFICACION DE EMPLEADOS

ESTRATO	OBREROS	EMPLEADOS
MICRO	77.8%	22.2%
PEQUEÑA	79.5%	20.5%
MEDIANA	74.0%	26.0%
PROMEDIO G.	77.6%	22.4%

FUENTE: NAFINSA





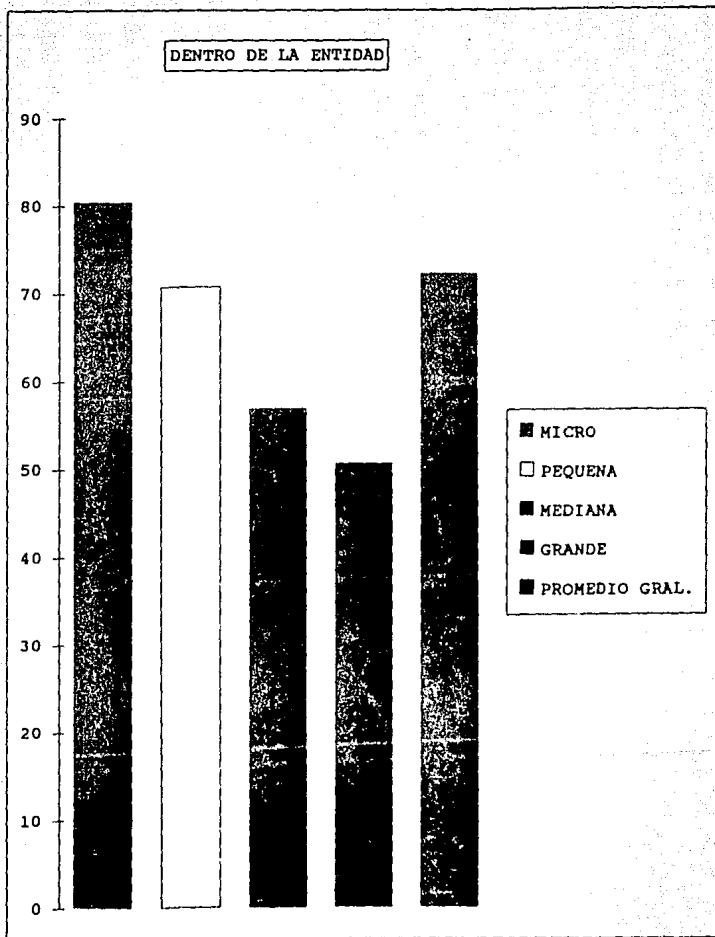
2.8 - PROCEDENCIA GEOGRAFICA DE LOS INSUMOS

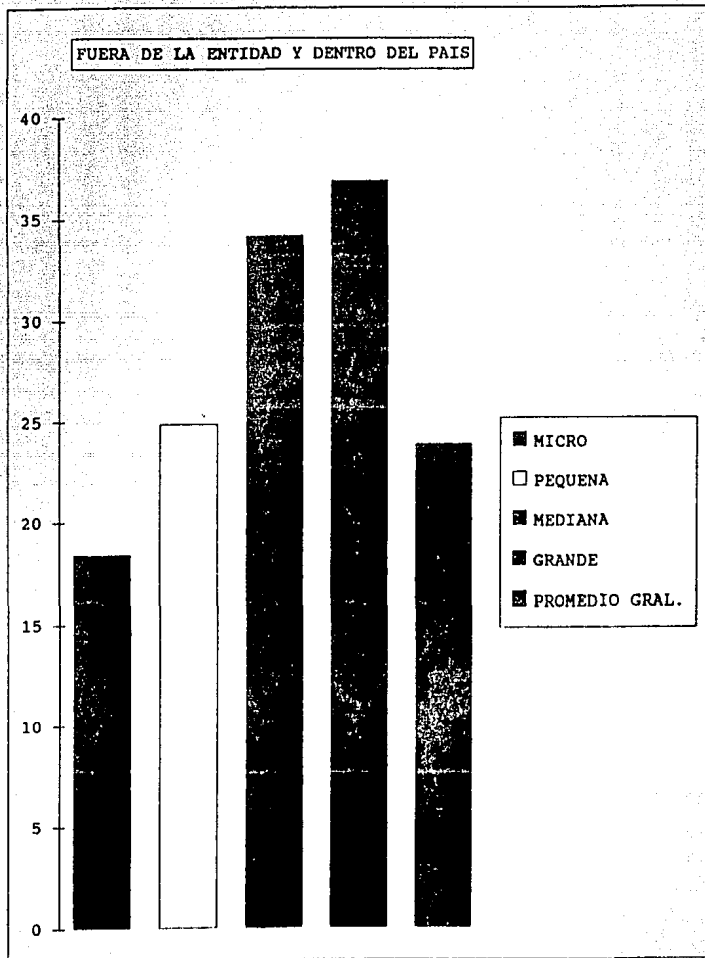
Las empresas encuestadas adquieren dentro de la misma entidad federativa donde se ubican, el 72.1% de sus compras, y en otras entidades del país un 23.9% de modo que importan sólo el 4% de sus compras en promedio.

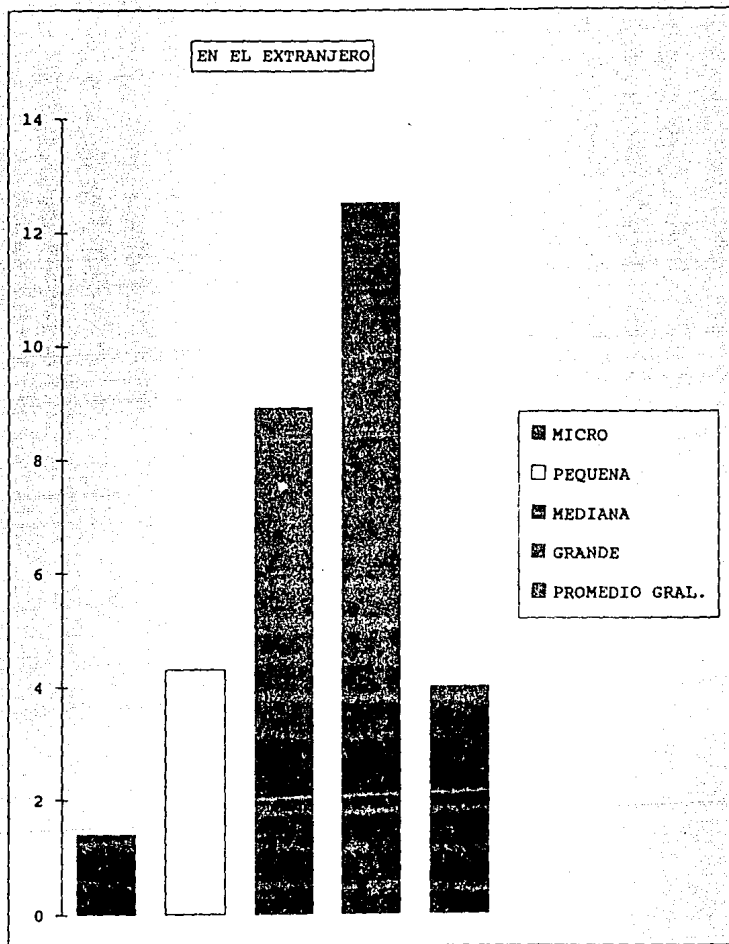
CUADRO 3.- PROCEDENCIA GEOGRAFICA DE LOS INSUMOS

ESTRATO	DENTRO DE LA ENTIDAD	FUERA DE LA ENTIDAD Y DENTRO DEL PAIS	EN EL EXTRANJERO
MICRO	80.4	18.4	1.4
PEQUERA	70.7	24.9	4.3
MEDIANA	56.9	34.2	8.9
GRANDE	50.6	36.9	12.5
PROMEDIO GENERAL	72.1	23.9	4.0

FUENTE: NAFINSA







2.9 - DESTINO DE LAS VENTAS

Se aprecia que los problemas de bajo poder adquisitivo de los consumidores, excesiva competencia y falta de publicidad afectan más a empresas menores, mientras que las deficiencias en transporte y almacenamiento, canales de distribución y exportación, afectan más a las empresas mayores (medianas y pequeñas).

Por lo que respecta a las relaciones de intercambio mercantil con el sector público, se tiene que el 25.6% del total de las empresas entrevistadas se beneficia del poder de compra de las empresas paraestatales y organismos públicos; sin embargo, dicho porcentaje es mayor en el caso de las empresas grandes (46.2%) que para las medianas (38%), pequeñas (28.5%) y microindustria (18.6%).

De las empresas que realizan ventas al sector público, las pequeñas y micro lo hacen en mayor medida que las medianas y grandes. Algunas excepciones se encuentran en las industrias editorial, química, petroquímica, metálica básica, maquinaria no eléctrica y maquinaria eléctrica.

Los resultados indican que las microindustrias realizan predominantemente sus ventas en forma directa al consumidor. Por el contrario, las empresas medianas venden en mayor proporción sus productos a otros productores y a distribuidores.

En cuanto a los aspectos de financiamiento, se observa que las empresas menores (pequeñas y microindustrias) tienden a recibir más préstamos personales que las mayores (medianas y grandes industrias), lo cual se explica por su régimen jurídico, el cual tiende a ser en esos casos, empresas familiares. Por el contrario, las empresas mayores recibieron más préstamos refaccionarios y de habilitación que los menores.

Es importante señalar que de la industria pequeña y mediana, el 30.8% y el 34.2%, respectivamente, contaban con planes de inversión viables.

2.10 - ASPECTOS TECNOLOGICOS

La información sobre nuevas tecnologías es conocida por los empresarios pequeños y medianos a través de las revistas especializadas en un 30.5%, un 18.6% de ellos manifestó enterarse de estos tópicos en ferias y exposiciones, y un 12.8% lo hacen por medio de las convenciones de industriales.

2.11 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el estrato microindustria se puede observar que sus estructuras funcionales son más elementales. Según los resultados obtenidos en el estudio realizado por NAFINSA, el área con mayor peso es la producción. Así lo expresó el 33.4% de las empresas encuestadas. Junto con el área de almacén y la de ventas, las respuestas conjuntan un 62.7% del total manifestado. Las otras áreas obtuvieron menores respuestas, por lo que éstas industrias manifiestan una organización básica.

En el caso de la pequeña industria, la organización presenta mayor diversificación. Los resultados indican que las áreas de producción, almacén, contabilidad y finanzas, ventas y compras, agrupan el 75.6% de las respuestas.

Para la empresa mediana, su organización se hace más compleja, pues a excepción del área de capacitación y otras, todas las demás tienen una presencia similar, de acuerdo a lo expresado por algunos de los empresarios encuestados.

2.12 - ESTRUCTURA CONTABLE

Con base en los datos obtenidos, a nivel de estrato se puede observar que en la microindustria los registros contables son llevados por despachos privados, caso que se da en el 62.6% de las unidades observadas. En un 29.3% la contabilidad es llevada por la misma empresa y en el 8.1% no se llevan registros.

Así mismo de los distintos tipos de registros que permiten un control de las actividades, en la microindustria se lleva predominantemente la contabilidad básica y la contabilidad de costos.

Este patrón cambia en las industrias pequeñas, pues 57.8% de ellas realiza su propia contabilidad, mientras que el 41.9% recurren a despachos privados. Los registros que más comúnmente realizan son: contabilidad básica en 36.9% de los casos, contabilidad de costos en el 15.1% y estados financieros dictaminados en 12.8%.

En la industria mediana la contabilidad es llevada en un 89.5% de los casos por la misma empresa. Sólo el 10.5% de las empresas confía a despachos privados su contabilidad.

En virtud del tamaño y la magnitud de sus operaciones estas industrias realizan un control financiero más completo que las industrias de menor tamaño.

2.13 - ESTIMULOS FISCALES

El comportamiento a nivel estrato fue el siguiente:

* MICROINDUSTRIA: El 5.8% de las empresas entrevistadas recibió estímulos fiscales, entre los que destacan la exención de impuestos y los Ceprofis. Los motivos principales por los que se les otorgó son el haber realizado nuevas inversiones y dedicarse a actividades consideradas como prioritarias.

* PEQUEÑA: En esta industria el 17.6% de las empresas recibió apoyos fiscales, principalmente CEPROFIS y la exención de impuestos. Entre los factores sobresalientes que motivaron su otorgamiento están el haber realizado nuevas inversiones y haber generado nuevos empleos.

* MEDIANA: Esta industria se significó por ser la más favorecida fiscalmente. El 37.8% de estos negocios recibieron apoyo fiscal, básicamente a través de los Ceprofis, los Cedis y la exención de impuestos. Las razones por las que se vieron beneficiadas son fundamentalmente, el haber efectuado nuevas inversiones, haber creado nuevos empleos y realizar exportaciones.

2.14 - RESUMEN

A continuación presentamos de una forma más directa, la situación que vive en nuestro país el subsector pequeño y mediano, tomándolo como un conjunto, para proponer posteriormente posibles soluciones a los problemas comunes y particulares que las aquejan.

Del total de empresas que existen en el país, más del 60% quedan agrupadas dentro de los subsectores pequeño y mediano, en donde las categorías jurídicas que predominan son la de Sociedad Anónima y la Sociedad Anónima de Capital Variable.

El régimen de producción que prevalece en este conjunto industrial es el de manufactura por cuenta propia, no obstante que la gran mayoría de las pequeñas empresas tiende a agruparse para realizar sus compras y ventas en forma común mientras que las medianas empresas lo hacen para conformar grupos industriales.

Las entidades con mayor presencia de la pequeña y mediana industria son Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León y Puebla.

Conforme a la actividad económica que realizan, el subsector industrial pequeño y mediano se ubica en mayor proporción en las industrias fabricantes de alimentos, en las confeccionadoras de vestir y en las fabricantes de productos metálicos.

El subsector pequeño y mediano canaliza en promedio 65 centavos de cada peso invertido en activos fijos, en cuanto al valor agregado, el conjunto de la pequeña y mediana

empresa genera en promedio 59 centavos por cada peso invertido, con un aprovechamiento en promedio de 45% de sus capacidades instaladas.

La importancia social de este conjunto industrial, se refleja en los 581 mil empleos que genera, corroborando el uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos.

En cuanto a las plazas laborales, estas demandaron en promedio 2.05 millones de pesos con remuneraciones del orden del 15.2% del valor de la producción promedio del conjunto.

Referente a los activos, este subsector los posee en promedio en un orden de 117.25 millones de pesos (1984).

Dentro de los aspectos de comercialización e integración, la información indica que las plantas industriales están vinculadas estrechamente a las economías regionales en las que operan, pues la mayoría de sus compras de insumos y de las ventas que realiza, se efectúan

directamente en las entidades donde se ubican. En algunos estados fronterizos se muestra una tendencia a interactuar con el mercado externo, tanto en la demanda como en la oferta que generan. A menor tamaño de planta, mayor integración comercial con la economía regional.

La problemática que experimentan estas industrias en cuanto al aprovisionamiento de materias primas, se centra fundamentalmente en su escasez, en la falta de capital propio y en la falta de crédito para adquirirlas. En la comercialización de sus productos, los problemas más severos que confrontan las empresas entrevistadas son el bajo poder adquisitivo del consumidor y la competencia excesiva que domina en el mercado al que concurren.

La encuesta señala que el sector público juega un papel detonante en la actividad productiva de las industrias de este grupo. El poder de compra de las empresas paraestatales y su oferta de insumos industriales es de gran impacto en las industrias medianas y pequeñas.

El subsector manufacturero pequeño y mediano no concurre al mercado externo en forma amplia, entre otros motivos, por los excesivos trámites que se realizan para exportar, así como por problemas crediticios para apoyar las ventas externas.

La industria pequeña y mediana recurre en una proporción baja al crédito preferencial. Sólo una tercera parte de las empresas entrevistadas obtuvo apoyo de las instituciones de fomento. Los motivos para que las empresas no concurrieran a ellas fueron entre otras causas, porque consideraron no requerir del crédito subsidiado, por los trámites excesivos que tienen que cubrir y debido a los elevados intereses.

Un aspecto importante es el que se refiere a la asistencia técnica otorgada a estas industrias. Existen muy pocas empresas que se han beneficiado de estos servicios. Las que no lo han solicitado, la mayoría expresaron no necesitarlos, lo cual hace necesario reforzar la difusión de los programas de asistencia técnica en favor de los pequeños y medianos industriales.

También se identificó que las industrias que conforman este conjunto, adolecen de mecanismos de control, básicamente los medios de control contable que implementan son rudimentarios y, de no ser así, contratan a terceros para llevar los registros y estados financieros.

Por último, se pudo conocer que cerca de la mitad de las empresas otorgan capacitación a los diversos recursos humanos que emplean, lo cual corrobora que estas industrias son eficaces adiestradoras de la mano de obra.

2.15 - CONCLUSIONES

Los micro, pequeños y medianos industriales de México, en forma aislada, dan la impresión de ser débiles y sin fuerza específica, sin embargo, en conjunto, son ciento setenta y cinco mil empresarios, los cuales:

- 1.- Generan el 75% de la producción total industrial de nuestro país.
- 2.- Brindan ocupación al 80% de los obreros mexicanos.
- 3.- Cubren el 40% de los ingresos del sector público.

Con los tres puntos anteriores, si consideramos que por cada industrial hay más de 10 personas entre familiares, colaboradores y amigos, constituyen la columna vertebral del país.

Es por ello que situaciones como un bajo aprovechamiento de la capacidad instalada y la necesidad de una gran inversión en activos fijos, además de otros aspectos, nos confirman la necesidad de reconversión de estas empresas carentes de planeación y análisis de los profundos cambios que vive nuestro país.

De tal suerte que la eficientización de este número importante de empresas, que como ya apuntamos constituyen la columna vertebral del país, ayudará a que en gran medida se mejoren las condiciones económicas de nuestro país.

3.- LA EMPRESA

3.1 - CONCEPTO DE EMPRESA

Una empresa puede ser definida como una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos y prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

La definición anterior abarca todo tipo de empresas, grandes, medianas y pequeñas, por lo cual es necesario definir las características de las empresas medianas y pequeñas. Estas características a diferencia de lo expuesto en el análisis anterior, deben ser cualitativas, más no cuantitativas a manera de evitar caer en estándares a nivel internacional y centrarse únicamente en los de América Latina, debido a las diferencias en tamaño, volúmen de ventas, número de empleados, etc.

Una empresa que llene dos de los siguientes tres requisitos, debe considerarse como del subsector mediano-pequeño:

- 1.- Administración independiente (usualmente administrada y operada por el mismo dueño).
- 2.- El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
- 3.- El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.

La administración independiente es una de las razones que se citan con mayor frecuencia para el establecimiento de una firma y el hecho de que el capital de la firma sea principalmente suministrado por el propio dueño contribuye al sentimiento de independencia que tanto predomina en estas firmas.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación, le da carácter de empresa del sector mediano-pequeño, aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad.

3.2 - AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

El establecimiento y operación de empresas, es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la

realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio, busca la satisfacción de una necesidad. El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que ésta decisión conlleva, es el de obtener cierta utilidad o ganancia a través de la operación de la firma.

En algunas ocasiones, la empresa pequeña se especializa en venderle productos a grandes firmas manufactureras, las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos en fabricarlas ellos mismos. Vemos pues, que una firma del sector pequeño-mediano puede especializarse en la manufactura de ciertos artículos que son necesitados por las empresas mayores. En los países de la América Latina existen cientos de empresarios medianos y pequeños que obtienen ganancias y utilidades satisfactorias realizando al mismo tiempo la actividad de mayoristas y detallistas.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una empresa mediana o pequeña. Estos son, el manufacturero, el mayorista y el detallista.

3.3 FIRMA DEDICADA A LA INDUSTRIA, FABRICACION O MANUFACTURA

Este tipo de industrias reúne las siguientes características:

1.- De todos los tipos de empresa es la que requiere proporcionalmente una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinaria y equipo.

2.- Requiere el empleo personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.

3.- Requiere la existencia del control de calidad sobre los productos manufacturados.

4.- Es un requisito indispensable para el triunfo económico de la empresa que ésta esté presupuestada.

5.- De todo tipo de empresa es la que requiere una planificación más detallada, tanto desde el punto de vista interno como externo.

3.4 - FIRMAS DEDICADAS A LA VENTA AL DETALLE

Las firmas que se dedican a la venta al detalle se pueden describir como sigue:

1.- Es uno de los sectores más competitivos, ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.

2.- A empresarios de este tipo de negocios se les hace relativamente fácil, tanto establecerse como abandonar el sector detallista.

3.- Se requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.

4.- Ciertos tipos de establecimientos de ventas al detalle son extremadamente estables.

5.- Aunque el desarrollo de nuevos métodos de venta ha estimulado este sector, podemos decir, sin embargo, que los cambios en él son de carácter evolutivo y no revolucionarios, y usualmente reflejan cambios en los gustos del consumidor.

3.5 FIRMAS MAYORISTAS O DISTRIBUIDORAS

Este tipo de industrias mayoristas o distribuidoras, tienen las siguientes características:

1.- Requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de las mercancías.

2.- El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.

3.- Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.

4.- La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes. Por lo tanto, una adecuada planificación es vital en este subsector.

3.6 VENTAJAS COMPARATIVAS DEL SUBSECTOR MEDIANO-PEQUEÑO

A pesar de sus múltiples problemas, este subsector puede competir en forma satisfactoria en el mercado. Las razones que permiten no sólo que sobreviva, sino que además genere una adecuada ganancia para sus dueños son múltiples y usualmente depende de situaciones específicas que cada firma triunfadora enfrenta. Sin embargo, existen ciertos factores comunes que hemos identificado en aquellas firmas que, a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños.

Entre estos factores comunes tenemos los siguientes:

3.7 FLEXIBILIDAD EN LA ADMINISTRACION

Es bien reconocido el aspecto evolutivo del mercado. Constantemente nuevos productos surgen a la luz pública y nuevas necesidades surgen, las cuales hay que satisfacer. La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas de este subsector pequeño-

mediano son tomadas por el mismo dueño "sobre el terreno" hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado.

El aspecto de líneas de comunicación cortas también asegura la estabilidad interna de la firma, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados está en posición de tomar las medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que usualmente surgen en toda empresa.

3.8 - CONTACTO PERSONAL CON EL MERCADO QUE SE SIRVE

Una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa del subsector mediano-pequeño es la no existencia en ella de una superestructura burocrática que alejada del mercado toma decisiones relativas a productos y servicios que hay que ofrecer. En este sector el dueño está, debido a su constante trato con la clientela que forma su mercado, en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más venden. Esa información no tiene que ser trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, sino que es el propio dueño el que con la información disponible de primera mano toma las

decisiones necesarias. Esta información le permite desarrollar una estrategia de mercado que hará que su firma aparezca diferente de los demás a los ojos de los clientes. Esta diferenciación puede ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente o pudiera ser definida en términos geográficos o de liderazgo en un mercado particular.

3.9 - APLICACION DEL TALENTO Y ESPECIALIZACION DEL DUEÑO

Otro factor común identificado en aquellas firmas triunfadoras es la existencia de un dueño que tiene gran conocimiento en un área especial (generalmente producción), quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable y en la cual él disfruta. Toda empresa ya sea pequeña o mediana, requiere para triunfar, de largas horas de trabajo por parte del dueño. Uno de los elementos motivadores que animará a este tipo de empresarios a continuar dedicándole horas extras a la empresa ha de ser el que la actividad que desenvuelve le sea agradable.

3.10 - DESVENTAJAS COMPETITIVAS CON QUE SE ENCUENTRA EL SUBSECTOR MEDIANO-PEQUEÑO.

Es de extrema importancia que el empresario reconozca las debilidades estructurales características de las pequeñas y medianas empresas. Así vemos que a menudo le es imposible al dueño el obtener empleados competentes o recursos financieros adicionales para la expansión de la firma o para dedicarlos a la investigación de nuevos productos o mercados.

Específicamente hemos identificado un número de factores que hacen que las empresas en muchos casos tengan que operar con desventajas competitivas que en un gran porcentaje de casos determinan su fracaso y desaparición, entre ellos podemos citar los siguientes:

3.10.1 CAPITAL Y RECURSOS

El capital limitado y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales son los problemas que más afectan al futuro de las pequeñas y medianas empresas. Usualmente el dueño o el empresario establece la firma con un capital limitado, el

cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento. Debido al tamaño de la firma, y al poco tiempo que se lleva en operaciones, por lo regular es difícil encontrar un banco que este dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión.

3.10.2 EL EMPRESARIO

En ocasiones tenemos que el empresario potencial, aún teniendo recursos financieros, carece de la experiencia y el conocimiento de como operar una empresa del tipo que pretende establecer.

Un factor común, también ha sido identificado en los estudios que se han hecho sobre firmas pequeñas es el número de horas que el dueño tiene que dedicarse a la empresa. En muchos casos, los empresarios para subsistir se ven compelidos a trabajar los sábados y los domingos casi siempre en labores manuales o de contabilidad, a pesar de estar cerrado el

establecimiento y de que no haya empleados en él, lo que además de generar problemas familiares y de salud, le impide tener tiempo para pensar, reflexionar, planear y ponderar la política futura del negocio frente a los nuevos factores que el propio futuro va creando.

Actualmente muy pocas empresas industriales de cierta importancia dejan el control en manos de un solo individuo, ya que no es la persona, sino más bien la organización, considerando a esta como un conjunto de funciones complejas interrelacionadas; tal organización es el protagonista de la historia industrial de nuestro tiempo.

Por tanto el término empresariado, actualmente es la asociación, no el individuo, quien representa al empresariado. La búsqueda de empresarios individuales se apoya en una lógica falsa, tiende a resultar en una actividad que tiene sentido solamente histórico y contribuye poco o nada a nuestra comprensión; los futuros estudios sobre la tradición de la historia empresarial estarán referidos en gran medida a estudios sobre la organización económica en el nivel de cada empresa particular o de la economía en general.

El tamaño y tiempo son los factores responsables de este cambio cuando una empresa ha crecido o el periodo de operaciones se ha extendido tanto que el jefe de la unidad tiene que compartir sus tareas de observación, planeación y ejecución con una o más personas, de hecho esta compartiendo su función empresarial acercándose al funcionamiento del empresario múltiple y con el aumento en la complejidad de las relaciones en torno a las instituciones de negocios y el aumento en la complejidad de los datos necesarios para manejar con éxito dichas unidades, la calidad múltiple o dividida del empresariado se convierte en el elemento más importante.

Con frecuencia se considera al empresariado como un personaje perteneciente a cierta etapa de la industrialización y que está destinado a desaparecer, conforme va madurando este proceso (los empresarios más antiguos creaban empresas que todavía no eran tecnológicamente complejas; pero tal creación añadía nuevas fábricas y productos y, junto con éstos, la necesidad de la especialización por función y conocimientos, tarde o temprano venían las tareas más complejas de planeación y control. Más tarde la tecnología, con su propia

dinámica, agregó a sus existencias de capital y talento especializado la necesidad de una planeación más general. Por tanto, lo que el empresario creó, inexorablemente más allá del alcance de su autoridad.

Podía construir y ejercer influencia durante cierto tiempo, pero los objetivos que intentaba alcanzar con el tiempo requerían su reemplazo. Lo que el empresario había creado solo podía ser manejado por un grupo de personas que compartiesen con él la información especializada.

El último acto del empresario, como tal, sería retirarse del escenario por medio de un acto de automatización para ser sustituido por una multiplicidad de dueños, delegando su poder a una administración múltiple, mejor equipada para asegurar el crecimiento de la empresa.

Sin embargo en México, la mayoría de las empresas son todavía demasiado pequeñas e inmaduras para llevar a cabo estos cambios tan repentinos. La mayoría están personificadas por alguien en específico, fácil de identificar aún cuando desaparece el fundador, su heredero o alto gerente lo reemplazan y esta persona se responsabiliza totalmente.

El empresario, además de su gran contribución al desarrollo económico, también contribuye indirectamente a la modernización de las estructuras y a la inserción de los nuevos valores culturales mostrándose así como un poderoso agente de cambio social.

No hay que analizar la actividad empresarial en términos exclusivamente individuales así como la industria interactúa con las fuerzas económicas y políticas de la sociedad, debemos estudiar al empresario dentro de un contexto más amplio que incluye fuerzas sociales y culturales de la sociedad en que se dá; el empresario encarna el conocimiento acumulado así como los valores y las motivaciones latentes de determinados grupos sociales.

3.11 FRACASO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Por lo que observamos, la forma de operación de los pequeños y medianos empresarios se concreta a tres métodos para dirigir las empresas: primero aquel que pudieramos llamar el intuitivo, donde las decisiones se basan principalmente en la intuición. Este procedimiento hace uso de pocos o de ningún tipo de gestión o administración, por lo que el empresario se

ve forzado a tomar decisiones sin tomar a su disposición un análisis detallado de la situación. Son pocos los que en el mercado altamente competitivo de hoy, pueden sobrevivir mucho tiempo bajo este régimen.

El segundo método, pudieramos llamarlo el de la administración sistemática. Se caracteriza por el empleo de procedimientos de gestión en el área de producción y contabilidad. Es un intento de sistematización en forma de rutina de aquellas prácticas operativas que han probado ser satisfactorias en el pasado. Sin embargo, hay que reconocer que este método no va más allá del estudio de dichas prácticas y no intenta descubrir qué leyes y principios de administración son las que gobiernan en cada situación.

El tercer método de operación, podríamos llamarlo el método científico porque es aquel que está basado en una serie de principios de gestión que permiten al empresario dirigir su empresa y hacerle frente a los problemas modernos que ella afronta y que son esencialmente dinámicos. Bajo éste método, la resolución de los problemas y la conducción de la empresa no está basada en la posición de autoridad del dueño de la empresa o en decisiones basadas en la intuición, sino en principios de operación previamente establecidos.

El fracaso no sólo representa una pérdida y, en su caso, la ruina del empresario, sino que le produce una lesión socio-económica de vastas e incalculables repercusiones a la sociedad, desempleo, cese de una fuente de contribución fiscal, bien de carácter federal, estatal o municipal. Por último, el impacto psicológico que esta derrota implica para el empresario bien pudiera permanentemente disuadirle de volver a empezar.

Debemos reconocer que la posibilidad del fracaso está siempre presente en todo tipo de empresa; pero es en la pequeña y en la mediana donde el índice de los fracasos es más pronunciado, debido a lo limitado de los recursos con que ésta opera. Es por eso que tal vez sea este un aspecto importante dentro de este capítulo, ya que indicaremos en forma general las causas posibles de los fracasos, los síntomas iniciales que usualmente preceden al fracaso, algunas medidas correctivas que, empleadas a tiempo, en muchos casos impiden o posponen el fracaso de una empresa.

Debemos reconocer que existen dos tipos de fracasos:

1.- El primero es aquel que finalmente es resuelto ante los tribunales debido a la incapacidad de la firma de poder pagarles a sus acreedores. Este tipo de fracaso bien pudiera ser llamado "fracaso formal".

2.- El otro tipo de fracaso es menos notable, ya que nunca llega a los tribunales ni aparece en las secciones financieras o legales de los periódicos. Se trata de aquellos casos en que individuos que han invertido todos sus ahorros ven cómo las pérdidas continuas de años hacen desaparecer el capital invertido. En estos casos no existen acreedores o, si existen, el dueño de la empresa absorbe las pérdidas y paga cualquier pasivo existente. La empresa al final cesa sus operaciones o es vendida. Este segundo tipo es el más frecuente.

Además el fracaso puede ser atribuido a una serie de factores como la deficiencia del propio dueño, expresada esta en la falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades. Algunos de los empresarios carecen del más elemental conocimiento necesario para operar la empresa.

Otro factor que usualmente esta presente en el fracaso de la empresa es el capital insuficiente. En la mayoría de los casos, podemos observar que si bien el dueño ha pensado durante años abrir la empresa y ha acumulado ciertos ahorros, finalmente invierte, son muy pocos los futuros empresarios que se toman el trabajo de explorar sistemáticamente tipos específicos de negocios y la cantidad de capital requerido para una operación satisfactoria de ellos.

Específicamente podemos resumir los errores de una inadecuada capitalización en estas situaciones:

- 1) Empresarios que habiendo hecho una inversión inicial suficiente, invierten la mayor parte de sus recursos líquidos en el momento de abrir la empresa y se quedan sin reservas para hacerle frente a futuros gastos inmediatos.
- 2) Dependencia masiva en el capital prestado para iniciar la empresa.

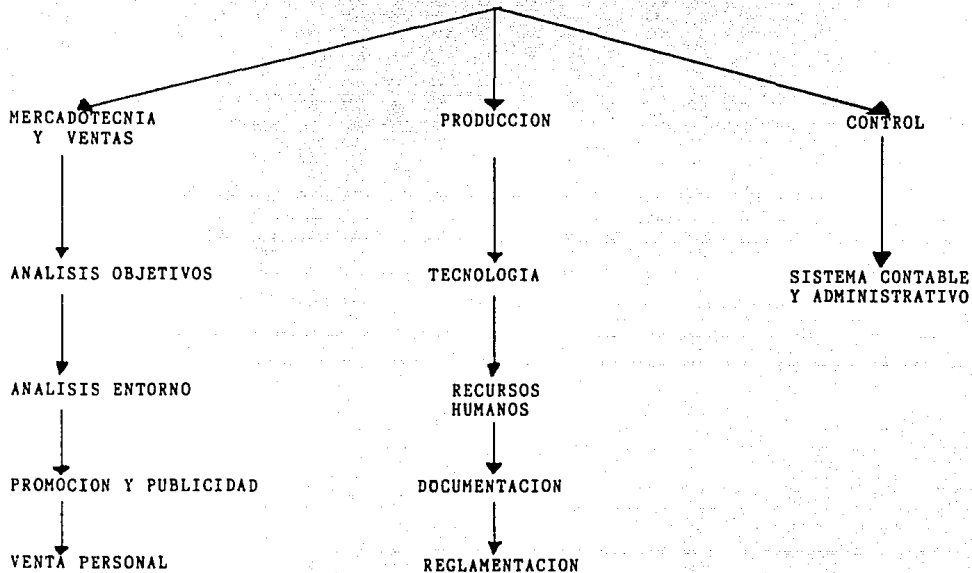
Estas situaciones son casi siempre funestas para las empresas, porque en el mejor de los casos, suponiendo que se comience a vender rápidamente el inventario inicial, éste tendrá que ser reemplazado para poderle hacer frente al

aumento de ventas y reponer la mercancía vendida. De inmediato se requerirá una conversión de capital líquido de reserva, infusión de capital externo nuevo que puede ser adquirido únicamente pidiendo dinero prestado.

Un empresario que se encuentra en circunstancias difíciles, que no disponga de capital de reserva líquido y que haya consumido todas las oportunidades de pedir dinero prestado verá como rápidamente el impulso inicial que la empresa había generado empieza a disminuir.

EST. TESTS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

E L E M P R E S A R I O



4.- ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA PARA EL PROCESO DE RECONVERSION.

4.1 - INTRODUCCION

En este capítulo se tratan algunos de los aspectos más importantes que de alguna forma buscan ayudar al empresario a operar y dirigir su pequeña o mediana empresa en la forma más eficiente que sea posible y al mismo tiempo, asegurar la supervivencia de ésta dentro del mercado que sirve. Para este propósito analizamos lo siguiente:

Esta bien identificado el hecho de que en la creación de una empresa, existe el procedimiento que a continuación se muestra:

§ BIENES — PRODUCCION — VENTA §

————— CONTROL —————

Es decir, el empresario tiene capital, el cual utilizará para comprar bienes y poder producir otros bienes, ya sean de

consumo o de servicio, los cuales se venden, para así obtener utilidades que en muchas ocasiones se emplean de nuevo como capital. Esta secuencia de pasos cierra su ciclo mediante el control de los mismos.

Sin embargo, para los fines de nuestro trabajo no es posible utilizar como ejemplo, una empresa que inicia, debido a que el proceso de reconversión, como su nombre lo indica tiene que ser sobre una empresa ya existente, la cual funciona con los mismos elementos, sólo que en diferente posición, ya que en primer lugar tendríamos las ventas, según las cuales produciríamos con los bienes tecnológicos de capital, y completariamos el ciclo con el control.

Existen diversas Áreas, todas muy importantes, pero para efectos de esta tesis, yo considero tres fundamentales:

- a) Área de Mercadotecnia y Estrategias de Ventas
- b) Área de Control
- c) Área de Producción

4.2 AREA DE MERCADOTECNIA Y VENTAS

El estudio del área de mercadotecnia y ventas en una empresa, tiene como base el evaluar la posición de ésta ante el mercado, a lo que se llama POSICION COMPETITIVA.

Dicha posición competitiva depende básicamente de tres factores:

- PRODUCTO
- COSTO
- COMERCIALIZACION

Ya que si se tiene un excelente producto y una comercialización superior, se puede mantener un precio más alto y obtener mejores utilidades; es decir, no es necesario optimizar cada uno de los tres factores, sino la mezcla de éstos. El concepto de posición competitiva engloba a toda la organización, ya que si esto no se toma en cuenta, será muy difícil atraer recursos financieros.

El aspecto de producto comprende el rendimiento y la calidad del mismo.

El costo se refiere a los materiales, la tecnología del proceso, la mano de obra y la energía.

La comercialización comprende los aspectos de distribución (confiabilidad en los tiempos de entrega), promoción, publicidad y ventas.

Cuanto más conoce un empresario sobre el mercado que planea penetrar, y/o en el cual ya se desenvuelve, mejores son sus oportunidades de alcanzar el volumen de ventas deseado. En realidad, las características sociales y psicológicas que muestra el consumidor local, en muchos casos ejercen una influencia determinante en la forma en que debe organizarse la empresa. El propósito de un análisis ambiental, es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal de una organización, pueden influir indirectamente en ella. La influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa. Es importante en este paso, desarrollar una lista de sólo aquellos factores que se consideran verdaderamente decisivos.

Desgraciadamente, es muy común que los empresarios, descuiden esta actividad y traten de llevar a cabo planes previamente elaborados, sin tener en cuenta las realidades del mercado.

De manera general, primeramente mencionaremos los puntos para un análisis del entorno global (del país) para así poder identificar las principales oportunidades y amenazas con respecto a nuestra empresa:

a) Dimensionamiento Económico-Gubernamental: Acciones del gobierno que tienen una influencia fundamental sobre la economía, no solamente mediante las políticas fiscal y monetaria, sino también por medio de reglamentación de la actividad económica y el desempeño de las empresas públicas.

b) Dimensión Política: Estructuras políticas y forma en que operan, las cuales tienen una incidencia determinante sobre el proceso de desarrollo económico.

c) Dimensión Tecnológica-Productiva: Aunque la innovación (pilar fundamental del desarrollo) no siempre depende de avances científicos y tecnológicos, el sector de la ciencia y la tecnología constituye una importante fuente de soluciones a problemas productivos y de nuevos procesos y/o productos.

Una vez que el empresario está conciente de su entorno macroeconómico, se debe dar inicio a un estudio de mercado. A continuación trataremos de dar al empresario una serie de ideas y una variedad de métodos de mercadotecnia, que permitirán apreciar las características de la sociedad de la que forma parte su empresa y cómo servir mejor dicho mercado.

1.- El primer aspecto en la investigación de mercado debe ser la preparación de un perfil económico de cada cliente ACTUAL. La preparación de este perfil requerirá información de los libros de contabilidad.

- Nombre del cliente
- Ventas durante el año en curso
- Ventas totales durante cada año anterior.
- Diferencia entre las ventas realizadas durante el año en curso y el peor de los años anteriores.
- Diferencia entre las ventas realizadas durante el año en curso y el mejor de los años anteriores.

Obtenida la información anterior, se debe empezar por observar y determinar cuántos de los clientes que se tenían hace tres o cuatro años, están todavía comprándole a la empresa, aquellas cuentas que estén inactivas deberán ser

investigadas, y el antiguo cliente deberá ser visitado o llamado para conocer las causas por las cuales dejó de comprar.

Tan pronto como se le haya prestado atención a las cuentas inactivas, el siguiente paso deberá ser revisar las cuentas que han ido en aumento en los últimos años y determinar a que se deben los aumentos de las mismas.

Mucho se puede aprender de las razones que estimularon a dichos clientes para aumentar sus compras a la empresa.

2.- Otro aspecto importante es la determinación de que parte del mercado existente está cubierta por la empresa, para esto se requiere de:

a) Primero que nada es necesario saber cual es realmente el mercado que uno sirve, y esto a su vez demanda conocer cual es el área geográfica que uno cubre.

b) Es importante tener en cuenta que la distancia es un factor vital en la determinación del área de mercado, que es abarcada por la empresa, el tiempo que le toma al cliente caminar y/o viajar en cualquier medio de transporte desde su

casa al lugar donde esta ubicada la firma, es de extrema importancia. Otra pregunta que debe ser contestada, es si el cliente tiene la opción de visitar otro establecimiento similar situado en el camino desde su casa hasta donde está ubicada la empresa. ,En otras palabras, también es de suma importancia lograr identificar y saber la ubicación de la competencia.

Teniendo las respuestas adecuadas a las preguntas anteriores, el empresario deberá trazar un diagrama en un mapa de la ciudad, que represente el área de tráfico comercial y que no es más que el territorio sobre el cual la firma ejerce fuerza de atracción.

3.-Identificada la zona de tráfico comercial, el siguiente paso es obtener información relativa al volumen de ventas en el tipo de mercancía que uno vende. Es aquí donde el empleo de datos estadísticos y censales es de gran utilidad.

4.- Después de estimada la totalidad de las ventas del tipo de artículo o mercancía en que uno se especializa, el próximo paso es la determinación de la porción del mercado que a uno le corresponde.

Siempre resulta extremadamente costoso el contratar un especialista en mercadotecnia para que haga un estudio de cualquier área del mercado que se quiera conocer ,pero a la larga este trabajo ahorra muchos problemas si se deja en manos de los profesionales, por lo que yo sugiero hacerlo de esta forma, siempre tomando en cuenta que estos procesos de reestructuración no se llevan a cabo una sola vez, sino que la reconversión debe ser constante en todas y cada una de las áreas de la empresa.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Con los análisis tanto del entorno como del mercado y nuestra posición competitiva, se llega a tener un panorama bastante claro de cuales son las alternativas con mayor posibilidad de ser llevadas a cabo y así fijar los objetivos a los que se quiere llegar.

Para fijar estos objetivos es necesario tomar en cuenta, además, los siguientes puntos:

- 1.- El gerente o encargado de la empresa debe determinar las políticas generales y vigilar que estas sean entendidas por la mayor parte del personal.

2.- Estos objetivos deben ser expresados en lo posible, en cifras, y para hacerlo se necesitan explicaciones racionales, demostrándoles a los empleados el propósito de las mismas, decirles casi todo lo que necesitan saber, incluyendo la información sobre personal, calidad, costo, volumen de producción y plazos de entrega, evitando dar órdenes abstractas tales como "trabajen" ya que esto no produce ningún resultado positivo.

3.- Es preciso asignar un plazo de tiempo para los objetivos en base a problemas que la empresa desee resolver asegurando la cooperación entre todas las divisiones.

4.- Los objetivos deben cursarse por escrito y distribuirse ampliamente. Cuanto más bajo esté en el organigrama el nivel de los empleados a quienes van dirigidos los objetivos, más importante es que sean concretos explícitos y suficientemente informativos.

El como alcanzar esos objetivos en base a la posición competitiva, se define como la misión de la empresa, la cual debe considerar qué áreas de la empresa hay que reforzar, cuales sostener y cuales debilitar de manera que se mantenga

un equilibrio entre todas las funciones que mueven a la empresa, de tal forma que se optimice el uso de los recursos con los que se cuenta, sobre todo porque en el subsector mediano-pequeño, estos recursos son limitados.

Tomadas y analizadas las decisiones anteriores, debemos proceder a formar una estrategia de ventas, esto es, que el empresario debe llevar a cabo efectos para atraer clientes a la tienda o fábrica, con el objeto de concluir una venta de mercancía o servicios, lo cual se puede hacer básicamente de tres formas:

- a) PROMOCION DE VENTAS
- b) VENTA PERSONAL
- c) PUBLICIDAD

Por promoción de ventas, se entiende el esfuerzo especial que lleva a cabo una empresa para mejorar sus cuentas y retener a sus clientes. Ejemplos de actividades que caen dentro de la definición de promoción de ventas tenemos la exhibición de mercancía o demostraciones de servicio y exposiciones entre otras. Estas actividades pueden ser dirigidas específicamente

a los clientes y consumidores con el propósito de incitarlos e inducirlos a comprar, o estar dirigidos a mayoristas y detallistas para que adquieran y promuevan el producto fabricado por el pequeño o mediano empresario en su planta.

Algunas de las campañas de promoción que puede llevar a cabo una pequeña o mediana empresa son las siguientes:

Regalar muestras: La distribución de muestras gratis del producto es una manera de poner en contacto al cliente con la firma. En la mayoría de los casos este tipo de promoción es financiada principalmente por el mayorista o fabricante del producto.

Cupones de regalo: Estos cupones pueden aparecer como parte de los anuncios de la empresa en los periódicos, y su función principal es estimular la venta, a cambio de ofrecerle un descuento en las compras al cliente.

Rifas y Concursos: Pueden servir como medio de atracción muy potente, ya que facilitan que el cliente visite la tienda y tenga la oportunidad de observar la mercancía que se tiene en exhibición.

Ventas Especiales: Estas son ventas que pueden ser llevadas a cabo periódicamente y que se caracterizan por rebajas substanciales en los precios de la mercancía en venta. Ejemplo de ventas especiales son aquellas de fin de año, y las que están relacionadas con fiestas locales o nacionales.

La segunda actividad llevada a cabo como parte de la estrategia de atraer clientes a la empresa es la de la venta personal. Esta se basa en la presentación por medio de una conversación de los productos y mercancías que la empresa vende. Es obvio señalar que un personal de ventas bien entrenado, cortés y que conozca bien el tipo y la calidad de la mercancía que está vendiendo tendrá grandes probabilidades de realizar la venta y a la vez estimular el desarrollo de un alto grado de confianza en el cliente hacia la empresa, lo que hará que éste vuelva a visitar la firma.

Por último está la actividad de la publicidad, la cual puede definirse como cualquier forma de presentación y promoción pagada, no personal, de mercancía o servicio por una persona o empresa identificada.

Las pequeñas y medianas empresas, que generalmente operan con recursos limitados, a menudo se ven ante la encrucijada de tener que seleccionar el medio mejor para llevar su mensaje al público consumidor. Antes de poder escoger en forma satisfactoria él deberá identificar primero cuál es su objetivo de ventas y después, en forma racional, presupuestar cierta cantidad de recursos para la campaña de publicidad.

Los objetivos de ventas serán identificados y seleccionados como parte de la planificación del futuro de la empresa. Estos objetivos pudieran consistir en alcanzar determinado volumen de ventas, penetrar algún nuevo tipo de mercado o introducir una nueva línea de productos. Cualesquiera que sean estos objetivos tendrán un impacto substancial en el contenido y forma de la campaña de publicidad. En realidad se puede decir que la efectividad del programa de publicidad estará en proporción directa al progreso hacia la obtención de los objetivos perseguidos.

El tamaño del presupuesto de publicidad está en función de los objetivos publicitarios que se quieren alcanzar. Desgraciadamente, la mayoría de los pequeños empresarios establecen la cantidad que van a emplear para anunciar en

base a lo que ellos estiman que la compañía puede gastar. En dos palabras, no hace la determinación en base de un método matemático o analítico, sino en base de una apreciación extremadamente subjetiva.

4.3 AREA DE PRODUCCION

El área de producción comprende la fuerza de trabajo de la pequeña o mediana empresa de que se trate. Dicha área está formada por diferentes conceptos, los cuales presentamos a continuación:

4.3.1 TECNOLOGIA

Toda organización usa alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos. Para lograr sus objetivos, la organización utiliza equipo, materiales, conocimiento e individuos experimentados y los pone juntos en ciertos tipos y patrones de actividades, aún cuando el término tecnología suena como si sólo se aplicara en fábricas, este no es el caso.

Todas las organizaciones usan una o más tecnologías para alcanzar sus objetivos:

Tecnología que incluye:

- 1.- Materiales
- 2.- Equipo
- 3.- Estructura Técnica
- 4.- Mano de obra

Claro está que si se decide comprar tecnología para la empresa debemos establecer cuantos de nuestros recursos vamos a destinar para este fin, cuanta tecnología se va a adquirir y bajo qué criterios de diseño se va a adquirir.

4.3.2 ELIMINACION O CONTRATACION DE PERSONAL

Es importante después de definir nuestra situación tecnológica actual y potencial a alcanzar, establecer si necesitaremos eliminar o contratar personal. Si se decide por la primera, no existe mayor problema, pero en la segunda se deben tomar en cuenta además de otros factores, los siguientes:

- El alcance del contrato
- Monto de los pagos
- Garantías y penalizaciones
- Prestaciones, etc.

4.3.3 - CAPACITACION

El objetivo de la capacitación es mejorar la relación individuo-puesto, en conocimiento, habilidades, y desempeños, de tal manera que pueda afrontar más efectivamente su trabajo, propiciando su propio desarrollo y el de la organización. La capacitación se debe impartir tanto a los empleados que ya tienen tiempo trabajando en la empresa, como a los de nueva contratación, poniendo especial interés en estos últimos, con el fin de que sean tan buenos o mejores elementos que los anteriores.

Hoy en día, en la búsqueda para beneficiar a la empresa, la superación del trabajador y de la sociedad misma, la capacitación debe ser utilizada como un proceso permanente, sistematizado técnicamente y diseñado para las necesidades de cada organización; lamentablemente, en muchas ocasiones, ésta es sinónimo de curso, sin apreciarse que tiene un efecto directo en las relaciones laborales y el clima organizacional.

Los superiores deben educar y desarrollar a sus subalternos, las normas técnicas y laborales pueden convertirse en reglamentos excelente, pero al distribuirse a los empleados, quizá éstos no las lean; y si llegaran a hacerlo, tal vez no

entiendan el proceso conceptual subyacente en cada reglamento o el cómo debe manejarse, lo importante es educar a las personas que se verán afectadas por estas normas y reglamentos.

Como se mencionó con anterioridad, la educación no se limita a reuniones formales. Reunir a las personas en un salón y dictarles conferencias puede constituir cuando mucho la tercera o cuarta parte del esfuerzo educativo total. El superior tendrá que capacitar a los subalternos de manera personal en el trabajo práctico; una vez capacitado, se delega al subalterno la autoridad y se le da libertad para hacer su trabajo.

Cuando el conocimiento se capta, o se desarrollan las habilidades, las curvas de aprendizaje se vuelven asintóticas y el objetivo ya no se centra en asimilar el proceso o producto, sino de mejorarlo mediante el desarrollo propio de innovaciones, basadas en la confianza de controlar las variables.

4.3.4 DOCUMENTACION

La documentación es un medio para preservar información valiosa en el desempeño de una actividad. Debe estar definida correctamente, con sencillez, precisión y claridad, ya que es parte explícita del trabajo constante, pero no debe caer en el papeleo excesivo.

4.3.5 REGLAMENTACION

La tarea de reglamentar o normalizar es necesaria para delegar autoridad a los subalternos, ya que a medida que crece la empresa, el dueño o cabeza inicial de ésta va perdiendo control de las distintas áreas. La posible clave del éxito, es normalizar vigorosamente aquellas cosas que son fácilmente comprensibles y dejar que el subalterno se encargue de ellas. Sin embargo, las normas y los reglamentos son imperfectos debido a las condiciones de variabilidad que tienen las empresas, por lo que es necesario revisarlos constantemente. Si no se modifican en un lapso de 6 meses, esto indica que no están siendo utilizados.

4.4 AREA DE CONTROL

El empresario diariamente está tomando decisiones que afectan el futuro de la empresa, estas decisiones deben ser hechas basadas en informaciones contables que sean precisas, exactas, oportunas y pertinentes al problema que se trate. Desgraciadamente, la calidad de la información contable de que una empresa dispone estará en función del sistema de contabilidad existente y capacidad del contador, por lo cual es de suma importancia delegar a una persona altamente capaz estas funciones.

Es importante señalar que no pretendemos detallar el sistema "ideal" de contabilidad que se debe disponer en la empresa, primero porque el sistema varía según las necesidades de cada firma y el tipo de información contable que se generará; segundo porque debe ser un contador el que después de estudiar la organización y sus recursos, sea el llamado a recomendar los libros que se deben emplear.

De cualquier forma, en cualquier empresa, el empresario debe tener dos objetivos primordiales durante su gestión: primero, el de obtener una ganancia para poder crecer y, segundo, el

de mantener siempre fondos suficientes para pagar las deudas, a medida que se vaya venciendo, será requisito fundamental que la información generada por el sistema de contabilidad sirva no solamente para medir el resultado de las operaciones pasadas, sino también para proporcionar información predictiva; la cual será empleada por el empresario en la toma de decisiones, ya sean de carácter inmediato o a largo plazo.

Los objetivos de carácter general de cualquier empresario, descritos en los párrafos anteriores, se traducen en los siguientes objetivos específicos que todos sistema de contabilidad debe ofrecer:

- 1.- Brindar información que sea precisa y que sirva para el planeamiento y control de las operaciones diarias.
- 2.- Ofrecer información que pueda ser comparada con información contable de periodos anteriores.
- 3.- Suministrar información que sirva para la preparación de estados financieros.

4.- Proveer información que sirva para la preparación de las declaraciones de impuestos.

5.- Detectar posibles fraudes, robos y errores de registro.

Para que el sistema de contabilidad de la empresa pueda cumplir adecuadamente los objetivos anteriormente señalados, se requerirá que el sistema de información financiero incluya formularios contables, registros, manuales de instrucción y reportes que se adapten a las necesidades propias del negocio. Es por ello que el diseño de un sistema contable y su implementación deberá ser realizado por un contador público especializado en ese campo de la contabilidad y nunca por el propio empresario.

Por otro lado, la eficiente administración de la empresa requiere que el empresario tenga un conocimiento completo de los estados financieros, los cuales reflejan la productividad de las operaciones pasadas en todas las áreas de la misma, y la situación financiera presente de la empresa.

Tres de los estados financieros básicos que todo empresario debe requerir que le sean preparados trimestralmente son:

1.- El balance general

2.- Estado de pérdidas y ganancias

3.- Estado de fuentes y usos del capital de trabajo

Con esto damos por concluida la sección que nos pone en contacto con los anteriores aspectos importantes que debemos siempre tomar en cuenta para evaluar los aciertos y errores existentes en las principales áreas de las empresas medianas y pequeñas.

Es importante señalar que es posible que algunas de las empresas necesiten abarcar una modernización en más de uno de los puntos mencionados con anterioridad, aunque en otras bastará sólo con eficientar una de las áreas para que indirectamente o directamente se note el beneficio en las demás.

5.- UN CASO PRACTICO

En el presente capítulo se analizará el caso práctico de una empresa mediana en necesidad de reconversión, a la cual se le aplicó la teoría de modernización, específicamente en su área productiva, ya que ese es el objetivo de la tesis.

La empresa que se analiza se dedica a la confección de ropa de trabajo, la cual tiene como función proveer a los trabajadores de la industria en general, de un producto que cumpla los estándares de calidad que cada trabajo en específico requiera, para la debida protección, seguridad e higiene del trabajador.

Basándome en las características cualitativas y no cuantitativas de la empresa, clasifiqué a la misma dentro del grupo de la mediana industria debido a que aunque su área de operaciones no es relativamente pequeña ni principalmente local, su administración es independiente, dirigida y operada por dueños, y su capital es aportado por estos mismos, además de que tiene más de 250 obreros y rebasa los 6500 millones en ventas netas anuales, según la última clasificación de la evolución de los límites de estratificación, de fecha 2 de Diciembre de 1988

La empresa en estudio se encuentra dentro de los sectores:

MANUFACTURERO: Debido a la inversión que tiene en maquinaria y equipo, el personal requiere de cierto tipo de entrenamiento para elaborar sus operaciones y requiere de control de calidad sobre sus productos, al igual que de una planificación muy detallada.

Pienso, que en ocasiones se convierte en un distribuidor, debido a que por diversas razones considera que hay artículos que es mejor comprar y vender que dedicar recursos humanos y económicos en fabricarlos ellos mismos.

Está bien identificado el mecanismo mediante el cual opera "diariamente la empresa, ya que en primer lugar busca sus ventas, según las cuales confecciona sus productos, utilizando sus bienes tecnológicos de capital y cierra su ciclo con un control administrativo.

Los artículos que la empresa maneja como distribuidor mayoritario, son: goggles, caretas, guantes, petos, mascarillas, etc.

Dentro de los artículos que maneja la firma, como empresa manufacturera, están:

- 1.- Uniformes
- 2.- Batas
- 3.- Filipinas
- 4.- Overoles

Confeccionados todos ellos en diversos materiales y en diferentes colores. El artículo que más se maneja es el uniforme compuesto de camisola y pantalón, ya que representa cerca de un 70% de las ventas, motivo por el cual decidí hacer mis observaciones en base a la producción de este artículo.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Pretendo ahora, exponer la problemática que vive la empresa que sometí a estudio:

La empresa, como ya lo expliqué, es considerada mediana y pertenece al ramo de la industria del calzado y del vestido, existe desde hace 40 años aproximadamente y es normal que haya acumulado deficiencias y anomalías propias de su forma

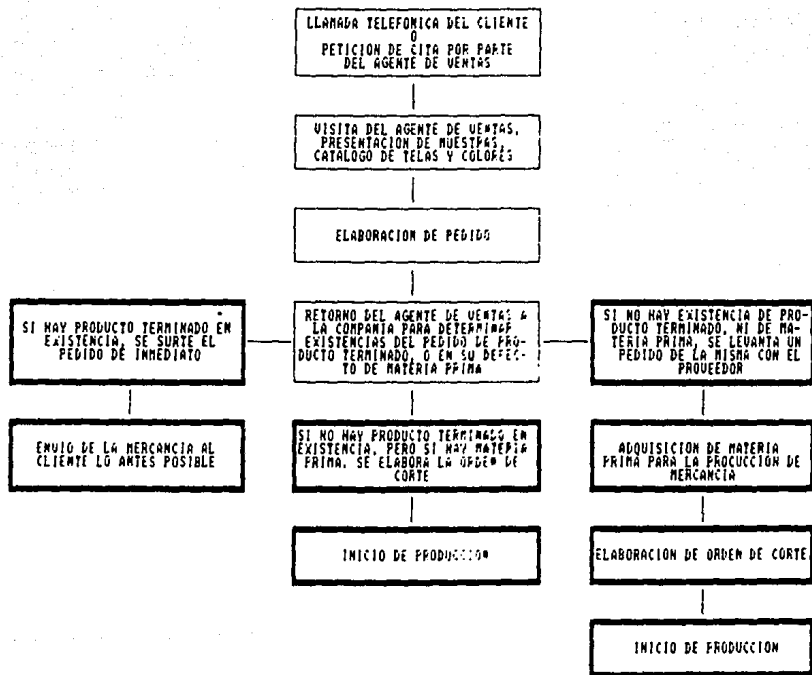
empírica de conducir el negocio; es decir, como toda empresa que surge sin una planeación previa, sino que es el resultado de una entusiasta participación familiar desde luego, con el propósito de solucionar el bienestar del grupo, esta empresa inicia años atrás su actividad manufacturera en el hogar de una familia apoyada en la conducción del padre de familia, situación que produce la forzosa necesidad de que todos y cada uno de los integrantes conocieran del negocio, y que en la actualidad, al no existir ya aquel padre de familia y al estar la madre en edad avanzada, ocasiona una carencia de autoridad total dentro del negocio que fue creado y creciendo durante durante estos años, pero que la modernización que requería ese crecimiento, no ha sido proporcional.

En otras palabras, en años anteriores, había la necesidad de adquirir nueva maquinaria para cubrir la demanda de empleados que existía, situación que en la actualidad no sucede, ya que existen varias máquinas que se encuentran vacías, pese a que la cantidad de pedidos aumenta, razón por la cual, la empresa se ve en la necesidad de mandar maquilar parte de su producción.

Todas estas observaciones y otras más que a continuación mencionare, son el resultado de una minuciosa evaluación del número de pedidos que vigile como se llevaban a cabo en un periodo aproximado de 6 meses y que sufrieron serios retrasos en sus tiempos de entrega, datos que considero prudente no mencionar, pero si referirme a las consecuencias de los mismos.

Por otro lado, detecté deficiencias operativas en el momento de contactar un cliente, es decir, el proceso es el siguiente:

SECUENCIA DE ELABORACION DE UN PEDIDO



Estas son en mi opinión, las ventajas y desventajas a las que se enfrenta la empresa en estudio:

1.- Se cuenta con un grupo muy heterogéneo de vendedores que a menudo no cuentan con la información necesaria para desarrollar habilidades dentro del cada vez más difícil arte de vender, es decir, falta un catálogo tanto de productos como de telas y colores, al igual que de un marco de servicios que tenga la función de carta de presentación.

2.- Conserva básicamente la misma cantidad de empleados pese a que afortunadamente para la empresa, han aumentado su cartera de clientes, situación que imposibilita cumplir con los tiempos de entrega establecidos en el pedido y deteriora la imagen de la empresa.

3.- Existe una gran rotación de personal debido a la inestabilidad de las costureras, que trabajan a veces para resolver un problema económico por espacio de unos meses, y que, al ser muy cotizadas por todos el medio, salen y entran de diferentes empresas en el momento en el que lo necesitan.

4.- Es por eso también, que existe una deficiencia en la preparación y capacidad del personal, porque esta preparación debe ser inmediata.

5.- Mantiene una organización deficiente, en la cual no existe una jerarquización de las funciones, deberes y responsabilidades, es decir, no se cuenta con un organigrama que permita establecer los canales de comunicación adecuados, tan importantes en cualquier empresa.

6.- No existe un almacén lo debidamente clasificado ni actualizado, ni de materias primas ni de productos terminados.

7.- No existe una programación de la producción que permita determinar si es posible o no cumplir con los requerimientos del cliente, y así evitar aceptar pedidos, que no obstante su importancia monetaria "momentánea", obligan al cliente a buscar otro proveedor en un futuro, debido a los graves problemas laborales que genera el retraso en las entregas.

Tratamos con una firma que ha sobrevivido en su medio, y que además, hasta hace poco tiempo, generaba utilidades para crecer. Dicho estancamiento en su crecimiento es un primer síntoma de estar en necesidad de reconversión.

La fuerza de ventas de la compañía no es muy grande, pero ha defendido su posición competitiva durante 40 años, apoyándose en la alta calidad de sus productos.

La empresa está pasando por una situación en la cual no necesita de estrategias de mercadotecnia, ya que su fuerza productiva no es lo suficientemente eficiente para cubrir las ventas que tiene.

Es decir, el problema a resolver de inmediato, es satisfacer la demanda actual que tiene el mercado, reconvirtiendo el área productiva para hacerla más eficiente.

Sin embargo, no es posible confiar por tiempo indefinido en la nobleza que hasta ahora ha manifestado el mercado al que sirve la empresa, y aún menos si a esto le añadimos la apertura comercial, debido a lo cual, es indispensable para el desarrollo de la empresa que en cuanto quede resuelto el

problema productivo, se reconvierta el área de mercadotecnia y ventas, para así ser altamente competitiva inclusive internacionalmente.

Lo anterior nos lleva al área productiva que es la que necesita reconversión:

Debido a que la empresa no cuenta con los suficientes recursos económicos para reconvertirse tecnológicamente, como se ha dicho antes, su reconversión debe ser sin inversiones fuertes de capital, debido a lo cual sugerimos lo siguiente:

1.- Definir la jerarquización de todos los que laboran en la empresa para asignar funciones, obligaciones y grados de responsabilidad, para así evitar confusiones y omisiones importantes.

2.- Dentro de esta jerarquización, el establecimiento de un encargado que realice la función de depurar y conseguir sólo los pedidos que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Sean de un número considerable
- b) Sean de alguno de los modelos ya establecidos
- c) Sean de un mismo color

3.- Se realice el cálculo preciso de los costos de producción para así saber exactamente cual es el margen de utilidad óptimo que se puede alcanzar.

4.- Elaborar la codificación de las materias primas, materiales y productos, de manera que sea más fácil el reabastecimiento y al mismo tiempo simplifique la labor de ventas.

5.- Determinar un standard en los volúmenes de producción que permita establecer tiempos de entrega confiables y al mismo tiempo permita establecer el pago a destajo.

6.- Realizar programas de contratación y capacitación de personal que permitan solucionar los problemas de estancamiento en la capacidad productiva, rotación de personal y la poca eficiencia del mismo, es de vital importancia para la empresa que se contrate personal para elevar la producción, sin embargo, no todo el personal que acude a la empresa, tiene los conocimientos y habilidades necesarias para el eficiente desempeño de su trabajo, debido a lo cual se debe instalar un departamento de capacitación e introducción al empleado a la empresa para infundirle un "amor a la camiseta", para posteriormente, aplicando uno de

los principios de los círculos de calidad, se capacite al empleado directamente sobre la línea de producción.

7.- Control diario de la producción de cada operaria: no basta con que la empresa sepa cual es su capacidad productiva en un periodo de tiempo, es necesario que se tenga conocimiento de la eficiencia en el desempeño de cada operaria incluso para los fines de pago a destajo, para lo cual sugiero el supervisar cada determinado periodo de tiempo (cada hora o cada dos horas), la cantidad de prendas confeccionadas por cada empleada, de tal manera que al final del día, se tenga cuantificada perfectamente la producción de cada una así como el acumulado de la semana.

A continuación se muestra un tipo de forma escrita que se puede utilizar para dicho fin, en el cual se cuenta con la ventaja de que la operaria tiene que firmar al final del día de conformidad lo cual evita los problemas y confusiones los días de pago.

CONTROL DE PRODUCCION

OPERACION: _____ CANT/HORA: _____
 HOMBRE OPERARIA: _____ CORTE NO.: _____
 DEPARTAMENTO: _____ FECHA: _____

HORAS	TALLAS	FOLIO DE	AL	CANTIDAD	ACUMULADO
7:00-8:00					
8:00-9:00					
9:00-10:00					
10:00-11:00					
11:00-12:00					
13:00-14:00					
14:00-15:00					
15:00-16:00					
16:00-17:00					

TOTAL

TOTAL PRENDAS: _____ POR \$ _____

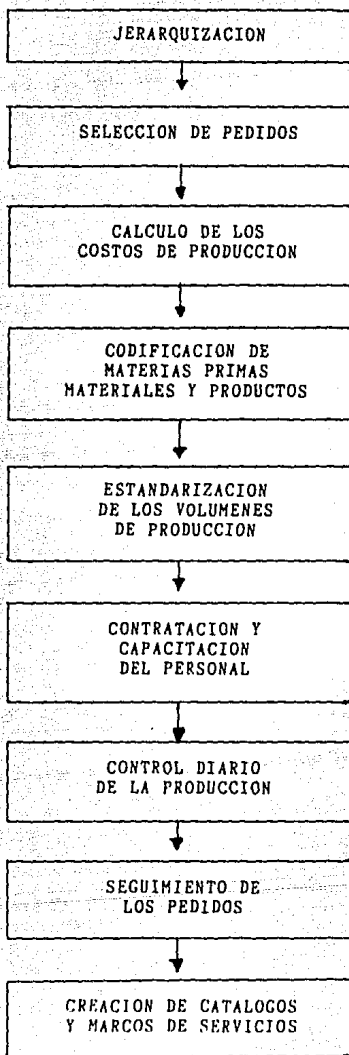
TOTAL= \$

ENCARGADA

OPERARIA

8.- Seguimiento de los pedidos: Esto es el tener identificado en todo momento la localización de la línea de cada pedido, para lo cual también sugerimos una forma escrita en la cual el encargado del departamento de producción debe anotar cada pedido en orden cronológico, con su respectiva orden de corte y marcar según se vaya realizando, en que parte del proceso se encuentra; de esta manera es fácil y rápido detectar cual, cuando y porqué se encuentra atrasado algún pedido.

9.- Por último pienso que es necesaria la creación de catálogos y marcos de servicios que faciliten las labores tanto de venta (al mostrar una información clara y precisa de la empresa y de los productos que maneja) como de producción (al evitar confusiones y complicaciones por no seguir las normas y especificaciones establecidas con anterioridad).



CONCLUSIONES A LA TESIS

Reconversión industrial, concepto que implica la modernización del aparato productivo nacional mediante la orientación de las actividades de las empresas hacia la producción de satisfactores que den respuestas a las necesidades de nuestra sociedad. Más que bandera política o programa sexenal, la Reconversión industrial enmarca una ideología actual de carácter mundial, de la que México no debe aislarse.

La importancia de esta nueva cultura empresarial radica en su carácter general, lo que permite, como en el caso de esta tesis, abarcar a todo tipo de empresas, es por ello, y considerando que las pequeñas y medianas empresas como ya lo mencionamos, constituyen la columna vertebral de nuestro país, que es necesaria la difusión de consejos, políticas y procedimientos que permitan lograr la eficientización de este subsector, el cual requiere de una importante inversión en activos fijos ya que subutiliza su capacidad instalada, lo que claramente comprueba la falta de planeación y el grave problema que tienen estas pequeñas y medianas empresas y por consecuencia nuestro país.

Las alternativas de solución van encaminadas más que nada a revitalizar este subsector industrial, observando que la tendencia mundial requiere de dinamismo empresarial, interacción de sectores industriales y de diferentes tamaños de empresas que tengan versatilidad para incursionar y permanecer en los mercados internacionales. Es aquí en donde la creatividad del empresario y la calidad de lo que brinda u ofrece son la base del desarrollo de su empresa, no únicamente elementos de sobrevivencia.

Es así como después de haber presentado los antecedentes de la Reconversión industrial en el mundo, de haber resaltado las características de este proceso de modernización en América Latina y de haber enumerado su desenvolvimiento en México, fue de vital importancia fundamentar esta tesis en base a uno de los estudios más completos sobre la pequeña y mediana industria en nuestro país, para así, después de haber estudiado y trabajado en este tema poder proponer aspectos importantes a tomar en cuenta y analizarlos en una empresa mediana en necesidad de reconversión, detectando aciertos y deficiencias en muchas de las áreas y poniendo énfasis en el área productiva por supuesto. Es así como se concluyen las siguientes observaciones:

1.- Al llevar un control más directo y ordenado de los costos de producción, efectivamente se evitó en gran medida la evasión de responsabilidades por parte de los encargados del área de producción, e indirectamente obligó a solucionar otro de los objetivos propuestos :el de codificar las materias primas, al mismo tiempo, facilitar la labor de promoción para los agentes de ventas, así como el abasto programado de estos insumos.

2.- Uno de los puntos mas importantes que quisiera resaltar es el de la estandarización de los volúmenes de producción, para lo cual fue necesario comentar con los responsables la inquietud de establecer un mínimo de prendas para cada parte del producto, lo cual se determinó observando a diferentes obreros desempeñando el mismo trabajo; situación que permitió rotar a los trabajadores que rebasaban el doble o a veces el triple del estandard establecido hacia los puntos en dónde se ocasionaban los cuellos de botella y así solucionarlos. Cabe mencionar que dicha solución representó en el volumen diario de producción el aumento de un 25% en un plazo no mayor a 3 semanas, es decir, se paso de una producción diaria de 500 unidades a 625.

3.- Por otra parte es importante puntualizar que gracias al formato que se diseñó para el control diario de la producción de cada operaria, se pudieron evitar confusiones y retrasos en el pago de sus compensaciones por concepto de eficiencia demostrada en el área de trabajo, sirviendo esto de incentivo y evitando también preferencias o influencias de tipo personal que fomentaban la apatía y el desaliento al final de la semana.

4.- Además quisiera mencionar otro de los aciertos obtenidos en el área de producción y que indirectamente han venido mejorando la atención a clientes, me refiero al seguimiento de pedidos, lo cual además de vigilar el avance de los pedidos en forma interna ha servido para manejar los tiempos de entrega de manera más precisa y resolver aunque moderadamente, una de las deficiencias mencionadas con anterioridad.

B I B L I O G R A F I A

COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA
MEXICO, 1989

EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y
PEQUEÑAS
FRANKLYN J. DICKSON
MEXICO, 1987

ENCUESTA DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA
NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.
MEXICO, 1985

COMO GANAR (Y CONSERVAR) LA VENTAJA COMPETITIVA EN LOS
NEGOCIOS
WILLIAM E. ROTHSCHILD
MEXICO, 1987

MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
KENNETH J. ALBERT
MEXICO, 1984

LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN AMERICA LATINA
FONDO DE CULTURA ECONOMICA
MEXICO, 1988