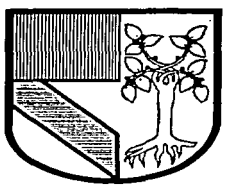


30 8902
2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



PERSPECTIVAS DEL ARRENDAMIENTO FINANCIERO
PARA LA EMPRESA LITOPRINT, S. A. DE C.V.

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACIÓN PRESENTA COMO TESIS
GUILLERMO ALBERTO GALVÁN GÓMEZ
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS: C.P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR

MÉXICO, D.F.

JULIO DE 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

A mi madre, por su ejemplo de
amor a la vida y al trabajo.

A mi esposa y a mis hijas, ya que lo logrado
es finalmente pensando en ellas.

Guillermo.



B

INDICE

CAPITULO I

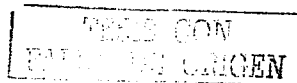
1. LA EMPRESA

1.1	La administración y las finanzas	9
1.2	La empresa y su clasificación	16
1.3	Importancia de las PYME en México	22
1.4	Perfil de las PYME	25
1.5	Las PYME en el futuro	26
1.5.1	Tendencias	27

CAPITULO II

2. APOYOS Y PROGRAMAS DESTINADOS A LAS PYME

2.1	El Sistema de Información Empresarial Mexicano	35
2.2	El financiamiento alternativo	40
2.2.1	Las Cajas de Ahorro	40
2.2.2	Sociedades de Ahorro y Préstamo	43
2.2.3	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo	46
2.2.4	Cajas Solidarias	47
2.3	Banca de Fomento	51
2.3.1	Nacional Financiera	51
2.3.2	Bancomext	55
2.3.2.1	Esquema simplificado de financiamiento	58
2.4	Banca Comercial	62



C

CAPITULO III

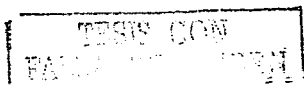
3. ARRENDAMIENTO

3.1	Semblanza del Sistema Financiero Mexicano	67
3.2	Análisis del concepto "arrendamiento" o "leasing"	71
3.3	Elementos del arrendamiento financiero	77
3.3.1	Modalidades del arrendamiento	78
3.3.2	Procedimiento del arrendamiento financiero	81
3.3.3	Diferencias entre el arrendamiento financiero y el arrendamiento puro	84
3.4	Otras fuentes de financiamiento	87
3.4.1	Préstamos a corto plazo	87
3.4.2	Préstamos a mediano y largo plazos	89
3.4.3	Préstamos a lago plazo	90
3.5	El financiamiento y el riesgo financiero	92

CAPITULO IV

4. CASO PRACTICO

4.1	Semblanza de Litoprint, S.A. de C.V.	96
4.2	Filosofía organizacional	105
4.3	Recursos humanos	108
4.4	Clientes de Litoprint, S.A. de C.V.	113
	Conclusiones	113
	Bibliografía	116



Introducción

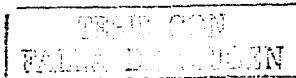
Es posible afirmar que una de las características principales de nuestra moderna sociedad, es que todo está en transición y la administración de las organizaciones no es ajena a este fenómeno. Por lo tanto, el mundo de los negocios requiere de una administración diferente que destaque la búsqueda de la calidad en el desempeño y la productividad, que fomente el progreso y el desarrollo cuidando el procurar la calidad de vida de la comunidad y un adecuado desarrollo de la tecnología, todo esto acompañado de la expresión de valores organizacionales que identifiquen la convicción de cualquier empresa, esto es, su razón de ser.

Así, inevitablemente, la transición conlleva sus riesgos, y uno de estos puede ser el peligro de clausura de algunas empresas, presentando un riesgo mayor las que no tengan la adaptabilidad necesaria o en las cuales el producto o el servicio no pueda competir con sus similares, estando también en peligro aquellas organizaciones en las que solamente se susciten cambios superficiales.

Hoy en día el mercado protegido ha llegado a su fin y las empresas ya no pueden depender de aranceles y restricciones proteccionistas como lo fue en las décadas de bonanza, cuando los empresarios tenían la certeza de que sus productos y/o servicios se venderían con la calidad y precio que fuera, debido a que no existía en el mercado otra posibilidad.

Actualmente, con la apertura comercial, el competidor extranjero frecuentemente puede mejorar el precio y a la vez ofrecer productos de calidad, lo que propicia que la empresa mexicana (de cualquier giro) tiene que darle importancia, por citar algunos rubros, a la calidad del producto a precio competitivo, al servicio a los clientes y a una entrega expedita, tratando de borrar la imagen que durante muchos años se formó de los productos y servicios mexicanos.

Es interesante señalar que desde que nuestro país decidió incorporarse a bloques económicos internacionales de comercio, es de todos conocido que la micro,



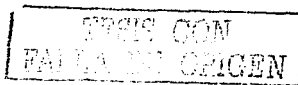
pequeña y mediana empresa ha venido sufriendo grandes embates, que han ido desde la disminución de su margen de utilidad, la pérdida de mercados, hasta la desaparición de los mismos negocios.

Se calcula que en México, el 98% de la planta productiva la constituyen la micro, pequeña y mediana industria. Sin embargo, es necesario comprender que la responsabilidad última y única de la marcha de los mismos corresponde a las condiciones internas de nuestro mercado y a los titulares e integrantes de las empresas.

Para corroborar la importancia de este sector de la economía, cabe señalar que en México en el año de 1993, el 98% de las empresas eran micro, pequeñas y medianas, con una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del 44% según datos de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y NAFINSA.

Por lo tanto, cabe preguntarse ¿cual es la función de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana?. Considero que comprende un solo reto y varias responsabilidades, entre ellas: producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país, sustituyendo importaciones a la vez que producir bienes competitivos para los mercados extranjeros.

Como es posible percatarse, la tarea es bastante compleja, por lo que considero indispensable que la micro, pequeña y mediana empresa, - en especial las pertenecientes a la Industria de las Artes Gráficas, por ser mi área de interés - se cuestionen sobre cuáles son los patrones de actuación que permitirán el diseño de estrategias y soluciones para hacer frente a los cambios inmediatos y futuros, y lograr así la tan anhelada competitividad.



Problemática

Estando de acuerdo en que la problemática de un trabajo de tesis debe iniciar con el planteamiento de un cuestionamiento que mediante la investigación se pretenda resolver, se tienen las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la situación en general que guardan las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas, en especial la empresa Litoprint, S.A. de C.V.
2. ¿Cuáles son las herramientas financieras de las cuáles se apoya esta empresa? y ¿Está Litoprint, SA. de C.V. posibilitada para aspirar a ser acreedor a algún esquema de arrendamiento financiero y/o arrendamiento puro?

Considero que el tratar de dar respuesta a estas serias e interesantes preguntas, es una atractiva oportunidad para propiciar el desarrollo de esta clase de empresas, y en particular de la empresa objeto de estudio, para así, engendrar un nuevo enfoque que eficiente su operatividad.

Justificación

Aquí, identifico tres niveles que justifican la realización del trabajo. El primero, es el nivel personal, el cual cobra importancia, ya que mediante la réplica de lo expresado en el documento de tesis, pretendo obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas que otorga la Universidad Panamericana.

El segundo nivel que justifica el proyecto, es el empresarial, esto es, pienso que la importancia de diagnosticar las posibilidades de la empresa Litoprint, S.A. de C.V. es un hecho relevante que puede coadyuvar en la mejora y operación de la misma.

El tercer nivel que justifica el trabajo se debe a su impacto social, esto es, creo que



la sociedad en su conjunto debe estar interesada en conocer filosofías, procesos y/o herramientas que pueden coadyuvar a eficientar la capacidad empresarial, y por consiguiente crear así sociedades más desarrolladas, que sean funcionales para el nuevo medio ambiente que nos rodea.

Considero que lo acotado con anterioridad, justifica de manera general este proyecto de tesis y también reafirma mi compromiso e interés por desarrollar el mismo. A continuación, se mencionan los objetivos por cubrir.

Objetivos de la tesis

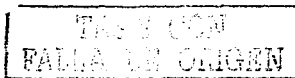
Objetivo general

Reconocer la importancia de fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana empresa, identificando sus requerimientos, operatividad, y las condiciones particulares de este tipo de empresas, así como los apoyos y programas tanto gubernamentales como privados de que pueden disponer para elevar su competitividad.

Objetivos específicos:

- Analizar el concepto de empresa, sus diversos criterios de clasificación, su perfil y las tendencias y retos que tienen ante sí.
- Conocer los diversos apoyos y programas institucionales diseñados y destinados para las pequeñas y medianas empresas, resaltando la posición que guarda al respecto la Canagraf.
- Estudiar el concepto, ventajas, desventajas, modalidades y antecedentes del arrendamiento financiero en nuestro país, resaltando las ventajas del arrendamiento puro, para las empresas micro, pequeñas y medianas.

4



Objetivo práctico:

- Diagnosticar la viabilidad de que la empresa Litoprint, S.A. de C.V. utilice la figura del arrendamiento financiero y/o puro.

Hipótesis

"Si la empresa Litoprint, S.A. de C.V. utiliza la figura del arrendamiento financiero y/o puro, entonces, es posible que vislumbre un futuro más seguro en cuanto a su permanencia y desarrollo en el mercado".

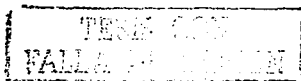
Variable independiente: la utilización del arrendamiento financiero y/o puro.

Variable dependiente: que la empresa Litoprint, S.A. de C.V. vislumbre un futuro más seguro en cuanto a su permanencia y desarrollo en el mercado.

Metodología

La puesta en marcha de la investigación me llevará a utilizar los siguientes métodos. En primer término, se dispondrá del método deductivo, pues se partirá de un marco general de referencia a uno particular. Este método consiste en descubrir si un elemento pertenece o no al conjunto que ha sido previamente definido y la deducción se realiza mediante un diagnóstico que sirve para tomar decisiones.

También, se hará uso del método analítico. Dicho método se refiere a separar las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado y examinar las relaciones entre ellas.



El tercer método que tomará parte en la presente investigación, es el de la síntesis, el cual consiste en la reunión racional de diversos elementos dispersos, en una nueva totalidad. En este caso, al momento de plasmar la hipótesis anterior, ya se está haciendo uso de éste método. Respecto a la hipótesis planteada, esta es de tipo descriptivo ya que involucra dos variables en términos de dependencia. La forma de corroborarla será a través de un sistema de conocimientos teóricos debidamente organizados y sistemática.

Determinación del universo, población y muestra

El investigador Guillermo Gómez Ceja explica que en la mayor parte de las investigaciones en donde se emplea instrumental estadístico no es posible, por razones de tiempo y recursos llevarlas a cabo de manera exhaustiva en todos los individuos o elementos que componen un conjunto; por tal razón, debe seleccionarse apropiadamente una parte del conjunto y con base en el análisis de los elementos seleccionados, inferir o inducir los valores correspondientes a toda la población. Así, en todo análisis, resulta indispensable tener conocimiento claro de las diferencias y relaciones existentes entre *universo, población y muestra*. Gómez Ceja cita:

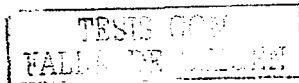
“Universo es el mayor número posible de sujetos que nos pueden decir o contestar algo relativo al objetivo de lo que deseamos saber”.¹

Ahora, el concepto de *“población”* debe de entenderse de la siguiente manera:

“Población es el conjunto total de valores posibles que toma una característica de un conjunto de individuos o elementos”²

¹ Gómez Ceja Guillermo, Metodología de investigación para ciencias sociales, México, Ed. Edicol, 1984, p. 157

² Ibidem, p. 158



Así, un mismo universo puede contener varias poblaciones. Por ejemplo, del universo constituido por profesores de las escuelas de administración y finanzas, se pueden obtener poblaciones referentes a personas con grado de licenciatura, con maestrías, tiempo en la docencia, etc.

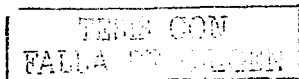
Cabe señalar que el estudio de poblaciones grandes siempre estará expuesto a errores. Por esta razón se han buscado procedimientos para determinar el error de una generalización y tal procedimiento se denomina "muestreo". Por lo tanto, una muestra está constituida por una parte de los elementos o unidades que componen el universo, y muestreo es seguir un método, un procedimiento tal, que al escoger un grupo pequeño de una población o universo podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo y de la población que estamos estudiando.

La probabilidad de que ese universo posea tales características nos entrega la probabilidad de error en nuestra investigación. Es importante señalar que los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población. Los métodos de selección de muestras se clasifican de acuerdo a:

Por el número de muestras tomadas de una población, se clasifican en:

Muestreo simple: este tipo de muestreo toma solamente una muestra de una población dada para el propósito de inferencia estadística. Puesto que sólo se toma una muestra, el tamaño de la misma debe ser lo suficientemente grande para extraer una conclusión.

Muestreo doble: bajo este tipo de muestreo, cuando el resultado del estudio de la primera muestra no es decisivo, una segunda muestra es extraída de la misma población. Las dos muestras se combinan para analizar los resultados.



Muestreo múltiple: el procedimiento bajo este método es similar al expuesto en el muestreo doble, excepto que el número de muestras sucesivas requerido para llegar a una decisión es más de dos muestras.

Por la forma para seleccionar los elementos incluidos en la muestra, en:

Muestreo de juicio: una muestra es llamada muestreo de juicio, cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal. Una muestra de juicio es llamada una muestra no probabilística, puesto que este método está basado en los puntos de vista subjetivos de una persona y la teoría de la probabilidad no puede ser empleada para medir el error de muestreo.

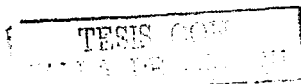
Muestreo aleatorio: una muestra se dice que es extraída al azar cuando la muestra de selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado. Una muestra aleatoria es también llamada probabilística puesto que cada elemento tiene probabilidad conocida.

Por lo tanto, una vez aclarados estos conceptos, en la presente investigación se tiene:

Universo: Micros, pequeñas y medianas empresas relacionadas con la Industria de las Artes Gráficas ubicadas en el Distrito Federal.

Población: Empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (CANAGRAF) ubicadas en el Distrito Federal.

Muestra: De juicio. En este caso, la empresa Litoprint, S.A. de C.V..



CAPITULO I

1. LA EMPRESA

1.1 La administración y las finanzas

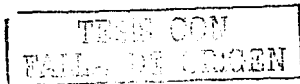
Considerando que el presente trabajo planteará la oportunidad al sustentante de aspirar a obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Finanzas, se considera importante comenzar con el análisis de los conceptos que forman la base de esta atractiva profesión.

Es común que cuando se piensa en administración, las ideas más frecuentes que asociamos son autoridad, decisiones, empresa, utilidades, consumidores, servicios, planeación, objetivos, etcétera. Pero ¿cómo sistematizar lo que significa la administración?, ¿cómo traducir este conocimiento en mecanismos para mejorar lo que hacemos?. El investigador Gerardo Garza Treviño explica que siempre que se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea una organización, esto es, un mecanismo social con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente. Por lo tanto, el éxito o fracaso de la organización depende de la eficacia y la eficiencia con la que obtenga y utilice sus recursos.

Así, de acuerdo con Hampton, la administración se define como:³

**“El trabajo implicado en la combinación y dirección
del uso de los recursos para lograr propósitos específicos”**

Por su parte, las funciones de la administración se pueden dividir de la siguiente manera:



Diagnosticar dónde nos encontramos
Determinar qué deseamos hacer
Conseguir los recursos para hacerlo
Definir cómo deberá hacerse
Realizar tareas y actividades
Evaluar si se está realizando correctamente

Diagnóstico
Planeación
Organización
Dirección
Ejecución
Control

Así, las funciones de la administración nos conducen a entender que esta disciplina incluye cuatro enfoques distintos, pero complementarios entre sí:

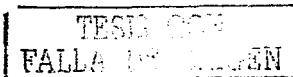
1. Como filosofía

Entendiendo que la filosofía es una serie de principios e ideas y que da direccionalidad, porque es finalidad, propósito último. Asimismo, por filosofía se entiende buscar un significado a lo que hacemos, un sentido a las tareas de todos los días, pues las preguntas que se presentan son ¿por qué? y ¿para qué?. De esta manera, detrás de toda organización existe una manera de pensar, es decir, una filosofía.

2. Como método

La administración también es interpretada como método o forma sistemática de realizar actividades. Cabe señalar que el método es una forma aprendida de conseguir determinados resultados y que en las organizaciones existen métodos para comprar insumos, producir satisfactores, distribuirlos en el mercado, tomar decisiones y reclutar y seleccionar al personal necesario para la organización. Así, un método implica orden y sistema de trabajo y supone la utilización óptima de recursos, pero también la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.

³ Garza Treviño Gerardo, Administración Contemporánea, México, Ed. Alhambra Mexicana, 1996, p.36



3. Como procesos y estructuras

En este caso, la administración se relaciona con tareas continuas que implican múltiples procesos: fijación de objetivos, toma de decisiones, negociación, solución de problemas, creatividad, motivación, etcétera. Por lo tanto, los procesos son las condiciones que hacen que las cosas sucedan.

Siendo hoy en día un concepto que ha cobrado mucho interés, analicemos lo que debe entenderse por proceso, para lo cual consultamos al autor Roberto Damelio el cual explica que un proceso es:

“Una secuencia repetible de pasos que se emplean para transformar un aporte en un resultado que tenga valor para un cliente interno o externo”.⁴

4. Como teoría administrativa

Por último, la administración es, asimismo, un conjunto de conocimientos sobre cómo lograr resultados en las organizaciones y que en las empresas lucrativas se representa en la pregunta ¿cómo conseguir mayores beneficios?, en las organizaciones asistenciales: ¿cómo proporcionar una mejor ayuda?, en un club social: ¿cómo conseguir que las personas participen? o por ejemplo en un partido político: ¿cómo lograr mayor número de afiliados?.

En sí, una teoría administrativa es un conjunto de conocimientos en torno a la disciplina denominada administración, la cual ha dado respuesta a múltiples preguntas, formando un conjunto de principios en relación con ¿qué significa delegar?, ¿cómo se formula una estrategia?, ¿qué diferencia existe entre poder, autoridad e influencia?, ¿cómo desarrollar las habilidades administrativas?, ¿para qué sirve formular la misión de la empresa?, etc.

11

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cómo se puede percibir, las ideas anteriores nos conducen a entender algunas nuevas ideas sobre la administración, siendo éstas:

- Más que un método de pensamiento, requiere una filosofía.
- Más que una tarea, es una forma de vida.
- Más que una forma de hacer, es una forma de ser.
- Más que una cuestión de cuerpo y mente, es una cuestión de espíritu.
- Más que una forma de liderazgo, es una forma de responsabilidad y confianza.

Ahora, consultando a uno de los más famosos Maestros en Administración, el maestro Agustín Reyes Ponce explica que la administración es:

“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.⁵

Así, se puede decir, que el objeto de estudio de la administración siempre ha sido la acción organizacional; inicialmente entendida como un conjunto de órganos y funciones, desdoblándose posteriormente en una compleja gama de variables hasta llegar a la concepción de sistema. Cabe agregar que las más recientes teorías administrativas tienen por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí con el ambiente externo, lo que me conduce a entender a la administración como:

“Una disciplina mediante la cual se combinan procesos y se coordinan esfuerzos para lograr con eficacia y eficiencia objetivos previamente definidos”.

⁵ Damelio Robert, Los fundamentos del Benchmarking, México, Ed. Panorama, 1997, p. 7

⁶ Reyes Ponce, Agustín, “Administración de Empresas”, México, Ed. Limusa, 1997, p.26

TESIS CON
FALLA DE URGEN

Tomando en cuenta que regularmente existe confusión entre lo que significa *eficacia* y *eficiencia*, es de nuestro interés aclarar dichos conceptos. Así, los autores Mabel Susana Drovetta y Mario Horacio Guadagnini definen a la *eficiencia* de la siguiente manera:

“La eficiencia es el logro de los objetivos mediante la elección de la alternativa con mayor rendimiento neto”.⁶

Dichos autores agregan que la eficiencia en una organización, se mide por el monto de los recursos empleados por cada unidad producida y que al aumentar la eficiencia, decrecen los costos o los recursos empleados.

Por lo que respecta a la *eficacia*, Lourdes Munch comenta lo siguiente:

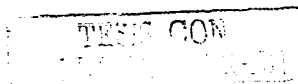
“La eficacia consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo”.⁷

Entonces, es posible afirmar que la administración imparte efectividad al esfuerzo humano, ya que lo ayuda a poner en orden, y que por medio de ella los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y obtienen relaciones significativas, y estas relaciones tienen influencia en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema.

Una vez que se ha hecho una revisión al concepto de “*administración*”, pasemos a conocer los elementos que incorpora el llamado “*proceso administrativo*”.

⁶ Drovetta Mabel/Guadagnini Mario, Diccionario de Administración, México, Ed. Limusa, 1996, p.66

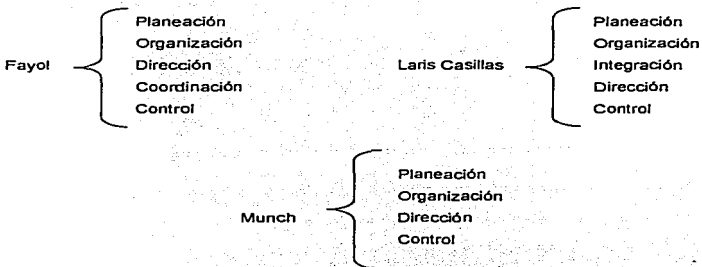
⁷ Munch Lourdes, Fundamentos de Administración, México, Ed. Trillas, 1994, p.24



Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten diversos criterios para distinguir y separar los elementos de la administración. Por ejemplo, la American Management Association considera que en la administración existen dos elementos: 1) Planeación y 2) Control, pero al dividir este último en Organización y Supervisión, en realidad propone una división tripartita:

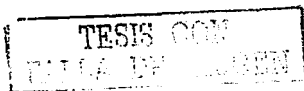
- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Supervisión

Además, Fayol, Laris Casillas y Munch proponen la división siguiente:



Es muy importante mencionar que cualquier versión de los procesos comentados tienen la misma intención, esto es, convertir a la organización en un organismo más eficaz y eficiente.

Pasemos ahora a analizar el segundo concepto que da lugar al nombre de la licenciatura del presente trabajo, esto es, finanzas. Aquí, se considera interesante



señalar que debido a la visión que aportó la teoría de sistemas, hoy en día es posible contar con disciplinas y/o corrientes que en el pasado se consideraban ajenas, siendo este el caso que nos ocupa.

En primera instancia, cabe señalar que el desempeño de la función financiera no es otro más que el de buscar la mejor forma de obtener utilidades, y es por ello que cualquier planeación depende en mucho de la participación individual de quienes la realizan. Así, las ideas y actividades del planeador financiero ayudan a consolidar y modificar la estructura inicial del proceso administrativo, para hacer frente a situaciones diferentes o cambiantes que él puede percibir más rápidamente y fácil que un grupo; todo esto, siempre y cuando el administrador financiero esté empleando las sugerencias de las diferentes personas que son afectadas por sus planes como pueden ser: accionistas, directores, gerentes de área, etc., logrando con ello que todas las áreas importantes de la empresa sean incluidas en los planes, o sea, que el planeamiento sea de naturaleza preventiva, y no correctiva, tratando que el tiempo no sea aun factor decisivo en el proceso de planeación.

El maestro Salvador Mercado explica que independientemente del sistema económico, la existencia de toda empresa siempre tiene su justificación y fundamento en la obtención de utilidades para propietarios y empleados, con sus beneficios consecuentes y en la satisfacción de las necesidades de la sociedad, en la medida de su participación. Por lo tanto, de lo anterior se puede inferir que la función de finanzas, cuyo objetivo es obtener y usar eficientemente los fondos necesarios para operar la empresa, está revestida de una importancia trascendental en la vida de la misma, ya que, de la capacidad de quienes desempeñan esta función depende el que estas dos acciones, obtener y usar, repercutan satisfactoriamente en los resultados de aquélla, puesto que la primera, implica costo, que bien se pudiera reflejar en forma de intereses a pagar y, de la segunda resultarían las utilidades o pérdidas, éxito o fracaso. Por lo tanto, es tal la importancia de ésta función que Salvador Mercado la define como:

"Es el arte de allegarse del dinero necesario para un propósito determinado y administrarlo convenientemente para el mejor logro de ese propósito".⁸

Para concluir este apartado, es determinante mencionar que la función financiera está afectada por todas y cada una de las actividades de una empresa, puesto que las decisiones, en la mayor parte de las áreas de un negocio, producen un impacto sobre el flujo de efectivo, de ahí la importancia que el ejecutivo encargado de esta función, esté en posibilidad de reconocer el efecto financiero de los cambios en las políticas de ventas, de producción, de compras, de personal, etcétera.

1.2 La empresa y su clasificación

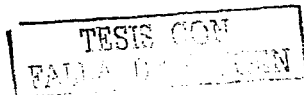
De acuerdo con el ya citado Salvador Mercado, la palabra "*empresa*" proviene del vocablo "*emprende*", es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Así, una empresa es:

"Una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños".⁹

En nuestra opinión esta definición se presta a confusión, pues constantemente al administrador se le pregunta ¿cuál es la diferencia entre "*empresa*" y "*organización*"?, y la definición anterior expresa que una empresa es una organización. Entonces, tomemos la definición que aporta Isaac Guzmán Valdivia, que dice:

⁸ Mercado Salvador, Administración de medianas y pequeñas empresas, México, Ed. Pac, 1995, p. 262

⁹ Ibidem, p.3



"La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".¹⁰

Para el sustentante del presente trabajo, una empresa es:

"La organización de los medios de producción con el fin de crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y las necesidades empresariales de su creador."

Por lo tanto, mediante el análisis de las definiciones anteriores, se puede afirmar que en toda empresa, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- El titular, puede ser un individuo (persona física) o una sociedad (persona moral)
- Los colaboradores, es decir, el conjunto de quienes prestan sus servicios como funcionarios o trabajadores (empleados y obreros), para la realización de la actividad que constituye su objeto.
- Los bienes o derechos destinados a su funcionamiento. Al conjunto de tales bienes se les da el nombre de negociación aunque en otras se emplea la palabra empresa con referencia exclusiva a este elemento objetivo.

Respecto al origen de la palabra *empresa*, se sabe que este concepto fue desarrollado a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno al final de la república romana.

¹⁰ Barriguette, Gilberto, Hombre, trabajo y relaciones industriales, Ed. Alhambra Mexicana, 1994, p.84

La propiedad del municipio o comunidad ciudadana fue considerada bajo las leyes del derecho privado, y en consecuencias, el municipio reconocido como persona jurídica capaz de obligaciones y derechos privados. Así, la ley Romana alcanzó un alto grado de progreso al originar el concepto de persona colectiva, al distinguir claramente el todo colectivo separándolo jurídicamente de sus componentes individuales, y al asegurar a esa persona colectiva en un lugar de la ley privada como sujeto independiente, capaz de poseer, obligarse y actuar como cualquier otra persona de carácter privado. El investigador Joaquín Rodríguez Valencia explica:

“En esa remota jurisprudencia se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica, creada por medio de adecuadas organizaciones regidas por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios”.¹¹

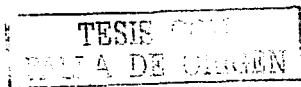
Pero ¿cuántos criterios existen para clasificar a las empresas?. El investigador Francisco Arturo Montañó Sánchez explica que las empresas pueden ser catalogadas considerando diversos factores, por ejemplo:¹²

- Tamaño
- Número de empleados
- Recursos
- Ubicación
- Área específica de operación
- Giro
- Otros factores

A continuación, se citan los criterios más conocidos y/o usados.

¹¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, “Como administrar pequeñas y medianas empresas”, México, Ed. ECASA 1996, p.18

¹² Revista Administrate Hoy, No. 70 Febrero/2000, p. 8



CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL GIRO

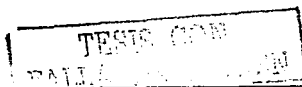
Aquí, las empresas se dividen en industriales, comerciales y de servicios; revisemos cada caso.

Empresas Industriales: La actividad principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, las cuales se clasifican en:

Extractivas	Son las que se dedican a la explotación de recursos naturales ya sean renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre, como son las empresas pesqueras, madereras, mineras y petroleras.
Manufactureras	Estas son las que transforman las materias primas en productos terminados, y que pueden ser de dos tipos: empresas que producen bienes de consumo final que producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor como pueden ser: productos duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, y empresas que producen bienes de producción que satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Como ejemplo, tenemos a las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
Agropecuarias	Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Empresas Comerciales: estas son intermediarias entre productor y consumidor y su función principal es la compraventa de productos terminados. Se clasifican en:

Mayoristas	Son las que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
Minoristas	Estas son las que venden productos al "menudeo", y en pequeñas



cantidades al consumidor, como pueden ser los comercios pequeños que encontramos alrededor de nuestros domicilios.

Comisionistas

Estas se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia por comisión.

Empresas de Servicios: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se clasifican en:

Transporte:

Aeroméxico, Mexicana de Aviación, ADO.

Turismo:

Los hoteles y agencias de viaje.

Instituciones financieras:

Bancos, casas de bolsa, casa de cambio.

Servicios públicos varios:

Instituciones subsidiadas para ofrecer un beneficio social.

Energía:

La Comisión Federal de Electricidad

Agua:

La Comisión de Aguas del D.F.

Servicios privados varios:

Aquí cabe señalar a un sinnúmero de personas físicas y morales que se dedican a la prestación de la más diversa gama de servicios. De igual manera, innumerables despachos y/ consultores.

Asesoría:

Como los despchos: Galaz-Chavero-Morfin y Yamazaki, Ruiz Urquiza y Compañía, Casas Alatríste.

Diversos servicios contables, jurídicos o administrativos:

Universidad Panamericana, ITESM, ITAM.

Educación:

ABC, Hospital Los Angeles, Hospital México.

Salubridad (hospitales):

Seguros Comercial América, Seguros Monterrey.

Fianzas y Seguros:

CRITERIO DEBIDO AL ORIGEN DEL CAPITAL

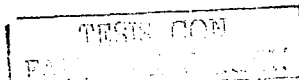
Empresas Públicas: en este tipo de empresas el origen de las aportaciones pertenece al Estado y, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Se clasifican en:

Centralizadas

Se denominan así cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

Desconcentradas

Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir



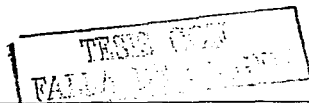
	el nexo de jerarquía.
Descentralizadas	Son en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y de régimen jurídico propio.
Estatales	Pertenece íntegramente al Estado, no adopta una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
Paraestatales o Mixtas:	En estas empresas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Empresas Privadas: Se considera así cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

CRITERIO DEBIDO A LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

Este es uno de los criterios más utilizados, pero también el que se presta a mayores confusiones, siendo los más usuales:

Financiero	Es cuando el tamaño de la empresa se determina con base en el monto del capital.
Personal ocupado	Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana la que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y grande la que la componen más de 1000 empleados.
Producción	Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea, su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada. La empresa mediana es la que cuenta con más maquinaria que mano de obra y la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
	Establece el tamaño de la empresa en relación al mercado que la misma abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio



Ventas

una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales y no excede sus ventas anuales son hasta \$1'500,000.00, mediana cuando sus ventas son nacionales y estas fluctúen entre los \$1'500,000.00 hasta los \$15'000,000.00 y grande cuando cubre mercados internacionales y sus ventas netas anuales sobrepasen los \$15'000,000.00.

CRITERIO DE LAS SECRETARÍAS DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL Y DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

Estas entidades gubernamentales, contemplan la siguiente clasificación:¹³

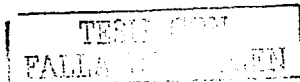
- *Microempresa* hasta con 15 trabajadores.
- *Pequeña empresa* de 16 a 100 trabajadores.
- *Mediana empresa* de 101 a 250 trabajadores.
- *Gran empresa* de 251 trabajadores en adelante.

Es importante comentar que el hecho que existan diversos criterios de clasificación de las empresas, ocasiona dificultades para llevar a cabo censos confiables. Así, es común encontrar empresas, (sobre todo PYME) que ante unas autoridades están registradas como pequeñas y ante otras entidades aspiran a ser consideradas como medianas y grandes. Revisemos ahora la importancia de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional.

1.3 Importancia de las PYME en México

Para percatarnos de la importancia de las pequeñas y medianas empresas, a continuación se presentan algunos cuadros que contienen datos relevantes sobre dicho sector de la economía. Es conveniente tomar en cuenta, que desafortunadamente pocos son los estudios que se publican sobre el estado que guarda este sector. Un ejemplo de ello es que la siguiente información

¹³ Revista AH. No. 70. p. 8



corresponde a un medio de comunicación escrita de febrero del año 2000 y las estadísticas se refieren a investigaciones del año 1993.

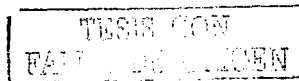
Principales características del sector industrial nacional por estratos (1993)

TIPO DE EMPRESA	UNIDADES CENSADAS	PERSONAL OCUPADO
MICRO Y PEQUEÑA	143,620	1'079,336
MEDIANA	3,133	491,088
GRANDE	2,439	1'823,148
TOTAL NACIONAL	149,192	3'393,572

Unidades económicas y personal ocupado, comercios, Distrito Federal, 1993

TIPO DE EMPRESA	UNIDADES	PERSONAL OCUPADO
MICROEMPRESA	164,169	323,041
PEQUEÑA EMPRESA	3,277	107,718
MEDIANA EMPRESA	403	61,564
GRAN EMPRESA	152	75,532
TOTAL	168,001	567,855

También, para corroborar la importancia de este tipo de empresas, el autor Antonio Eroles expone que en su Censo Económico de 1991, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) reporta la existencia de 1.3 millones de empresas de todos tamaños. Eroles agrega que apenas dos años después, este total arroja una cifra de 2.3 millones de empresas. Evidentemente



explica el investigador, alguno de estos datos es erróneo (y probablemente los dos) pues no es factible ni creíble que el número de empresas se haya duplicado en dos años. Si así hubiera sucedido, se habría registrado un aumento en el PIB, condición que no ha sido así.

Pero aún con dificultades, Antonio Eroles explica que conviene establecer algunas comparaciones con otros países, para apreciar la importancia de las PYME en la economía:¹⁴

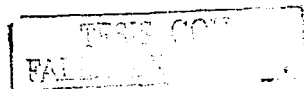
Importancia de las PYME en varios países

PAIS	EMPLEOS REMUNERADOS (%) DEL TOTAL DEL PAIS)	EXPORTACIONES DIRECTAS (%) DEL TOTAL DEL PAIS
ESPAÑA	68 %	40 %
ITALIA	60 %	30 %
E.U.A.	40 %	20 %
MEXICO	69 %	3 %

La tabla refleja por una parte el grado de industrialización del país, medido en términos tanto de los empleos generados por la gran industria, como por su mayor aportación a las exportaciones. Así, las cifras nos llevan también de que la inmensa mayoría de las PYME están dedicadas al comercio.

Revisemos ahora las características generales y estructurales de este tipo de empresas.

¹⁴ Eroles, Antonio, La pequeña empresa exportadora, México, Ed. Panorama, 1995, p. 31



1.4 Perfil de las PYME

Para exponer el perfil de la pequeña y mediana empresa mexicana, a continuación se citan algunas características producto de las investigaciones de la Dra. Baptista.

Datos estructurales. Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.

Tecnología. La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicionales, y algunos ya están aplicando procesos automatizados.

Tipo de dirigentes. El típico director es un hombre de 44 años, con 14 de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño – administrador en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Hay empresas que mueren con su fundador.

Medio ambiente. Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.

Problemática a la que deben enfrentarse. En orden de importancia atribuida son ocho problemas que a juicio de los empresarios son los más difíciles que actualmente encaran sus organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seguridad de proveedores, financiamiento, escasez y falta de calidad en la materia prima, mercados, competencia, deficiente organización.

Valores y objetivos. Para la mayoría de directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente



personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada.

Crecimiento y planeación. La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresa.

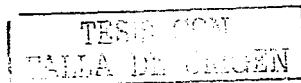
Administración de personal. Esta área es un gran problema: la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la Ley de Capacitación hay gran escepticismo.

Procesos informativos. Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, técnicas administrativas que las adquieren por cursos, así como los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

Por lo tanto, se puede concluir que la problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se obtiene de las características del propietario, ya que se da una relación de mutua dependencia en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige. Cabe agregar que la falta de conocimientos técnicos sobre administración y finanzas da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en otras grandes, por lo que es acertado suponer que las empresas pequeñas y medianas dependen esencialmente, de la calidad de su dirigente.

1.5 Las PYME en el futuro

Es necesario tomar en cuenta que hoy en día la interrelación entre las empresas pequeñas y/o medianas con las grandes es un hecho y que la globalización de los



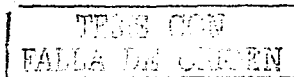
mercados demanda de cualquier organización (no importando tamaño y/o giro) la búsqueda de la competitividad. Por tal motivo, el futuro que tienen ante sí tanto PYME como el resto de ellas, obedece a las tendencias que registra la administración empresarial.

1.5.1 Tendencias

En este sentido, en la actualidad, innumerables son las aportaciones que estudiosos, consultores, especialistas, y/o interesados en el mundo empresarial exponen respecto al futuro de las organizaciones y los caminos que éstas deben seguir para conseguir la tan anhelada competitividad. Por lo tanto, las siguientes posiciones no se deberán tomar como las únicas opciones.

El Lic. Rafael Corona Funes (consultor empresarial) expresa que es determinante que toda empresa se pregunte: ¿cuál es el factor clave de éxito en el que la empresa contemporánea debe poner especial interés para mejorar sustancialmente su capacidad competitiva a largo plazo?. Corona Funes explica que la respuesta está en la visión y el sentido estratégico de las personas que conducen la dirección de la empresa, y que definitivamente cultivar una visión y sentido estratégico es la pieza clave que nos conducirá hacia mejores niveles de competitividad. Antes de enumerar las razones para optar por este camino, cabría preguntarse ¿qué empresa no desea elevar y/o mejorar sus niveles de competitividad?. Por lo tanto, las razones por las cuales se debe cultivar una visión y sentido estratégico son las siguientes:¹⁵

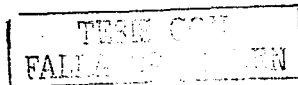
1. Una visión y sentido estratégico nos permite conceptualizar integralmente el desarrollo actual y la evolución de la empresa a largo plazo.
2. Una visión y sentido estratégico nos permite integrar los recursos y esfuerzos empresariales hacia el logro de metas y objetivos concertados en equipo de trabajo.



3. Una visión y sentido estratégico nos permite aprender de nuestros errores y aciertos, así como de los que cometen otras organizaciones en el mundo.
4. Una visión y sentido estratégico nos permite apreciar el enorme valor que tiene construir una cultura organizacional propia y distintiva, que promueva la responsabilidad, el trabajo en equipo, el espeto, la integridad, la lealtad, la confianza y la laboriosidad, como la base del comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa.
5. Una visión y sentido estratégico nos permite darle a cada quien y a cada cosa su verdadera dimensión y estatus, por lo que así es fácil comprender el papel de las personas, la tecnología y los recursos financieros en el concierto empresarial.
6. Una visión y sentido estratégico nos permite entender la estrategia de nuestros competidores así como sus fortalezas, debilidades y ventajas competitivas.
7. Una visión y sentido estratégico nos permite entender la evolución y tendencias de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
8. Una visión y sentido estratégico nos permite comprender la evolución y tendencias en las diferentes dimensiones del entorno nacional e internacional.
9. Una visión y sentido estratégico nos permite renovar nuestro espíritu de lucha, ya que al conocer con certidumbre hacia dónde nos dirigimos como empresa, cualquier dificultad o caída inesperada, lejos de desalentarnos, nos inyecta un ánimo renovado por alcanzar lo superior y realizable.
10. Una visión y sentido estratégico nos permite ser más sensibles a los pensamientos y sentimientos de nuestros colaboradores.

Para recalcar la importancia que en la actualidad cobra el contar con una visión, consultamos al investigador Carlos Julio Rojas, el cual expresa que el conocer la visión de la empresa debe ser el primer para establecer un indicador de gestión (medida de desempeño). Este autor explica que *"aunque habitualmente las*

¹⁵ Revista: Administrate Hoy, No. 60, Abril/1999, Sección: *Para emprendedores*, p.44



*personas conocen la visión declarada por la organización, no todos han participado en su definición, razón por la cual no siempre están alineados con ella; esto es, sus principios y valores o el interés por el cliente, no están direccionados hacia los credos de la empresa o el logro de la satisfacción del cliente (interno y externo)."*¹⁶

Por lo tanto, Carlos Julio Rojas explica que la gestión de Recursos Humanos, como sector de resultado que da soporte a la organización, tiene una específica contribución a la visión de la misma en la medida que logre un funcionamiento eficaz y eficiente, así como óptimos resultados en todos los procesos que apoyan la administración de las personas.

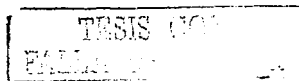
Revisando otro punto de vista, la investigadora Eva Kras (consultora de gerencia y cultura para empresas transnacionales e investigadora y profesora en Administración del Comercio Internacional en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente) explica que las empresas en México se encuentran en un proceso de transición hacia la modernidad y el comercio internacional, lo cual presenta para los empresarios, directivos y gerentes de empresas un gran reto. En las obras que ha publicado Kras, aparecen testimonios de empresas mexicanas que se han esforzado por conseguir prácticas más modernas de administración, por lo que se considera relevante el dar a conocer los consejos que expone en particular la Compañía Siderúrgica de Guadalajara.

*Así los consejos y recomendaciones para empresas con deseos de hacer la transición a enfoques y prácticas más modernas de administración, son:*¹⁷

1. Definir y difundir (con compromiso) una filosofía de actuación con respeto a (negocio, proveedores, gobierno, empleados, etc.), de manera sencilla para que sirva como verdadera guía.

¹⁶ En Shelton Ken, Lo mejor de excellence, México, Ed. Panorama, 1998, p. 78

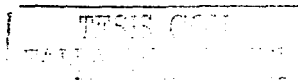
¹⁷ Kras Eva, La administración mexicana en transición, México, Ed. Iberoamérica, 1998, p.106



2. Medir constantemente filosofía y actuación y analizar las desviaciones, para poder proponer nuevos caminos y estrategias.
3. Invertir fuertemente en capacitación.
4. Instalar un sistema de administración operativa que le permita día a día a los ejecutivos y empleados medir los resultados de su actuación. Traducir la planeación en objetivos y actividades diarias, semanales, mensuales, anuales.
5. Detectar a los que participan responsablemente y canalizarlos a los diferentes grupos de trabajo.
6. Dejar a los jefes que, paulatinamente experimenten y cometan errores cuando delegan e incentivar este tipo de comportamiento.
7. Promover rituales y símbolos que refuercen la filosofía de la empresa.
8. La dirección general tiene que ser líder en cuanto a promoción del proceso, continuamente, y
9. En ocasiones, cambiar o retirar ejecutivos que no estén favoreciendo el cambio.

En otra de sus obras, Eva Kras da a conocer algunas de las características del pensamiento o del enfoque de los dirigentes de empresas, que han cambiado de un modelo tradicional no sustentable a uno humanista de desarrollo sustentable, y que a la vez forman las tendencias que presentará toda empresa moderna.¹⁸

1. Promover un enfoque participativo
2. Pregonar valores de la nueva conciencia empresarial, como el pensamiento intuitivo, el pensamiento de síntesis, el pensamiento holístico, la cooperación, la calidad, la asociatividad y el pensamiento en procesos.
3. Contar con una visión a largo plazo.
4. Promover la participación o asociatividad.
5. Definir sus propios valores culturales.
6. Promover la descentralización.



7. Valorar la interconexión - integración
8. Relacionar a la estructura con los procesos
9. Fomentar una filosofía de ganar - ganar
10. Promover relaciones de cooperación
11. Ser flexibles
12. Atender y participar en los problemas ecológicos de su comunidad.
13. Promover ante todo, calidad de vida entre sus empleados.

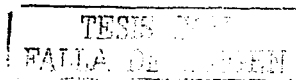
Por último, otro interesante punto de vista es el que da a conocer el Maestro Arturo Morales Castro, al exponer un cuadro en que se señalan las características de la empresa tradicional y la nueva empresa:¹⁹

EMPRESA TRADICIONAL	NUEVA EMPRESA
1. Es un sistema cerrado	1. Es un sistema abierto.
2. Mecánica, organizada por funciones.	2. Dinámica, organizada por procesos.
3. Acabada, los cambios son un problema.	3. En transformación permanente.
4. Poca interacción con el ambiente.	4. En interacción constante.
5. Estructura administrativa piramidal, niveles jerárquicos, roles y funciones rígidas.	5. Estructura administrativa horizontal, equipos de trabajo flexibles y multidisciplinarios.
6. Orientada a la eficiencia funcional y al control interno.	6. Orientada a la satisfacción del cliente y a superar sus expectativas.
7. Tiende a repetir lo aprendido.	7. Busca la competitividad por medio de procesos internos de formación, es capaz de aprender. Es decir, está en aprendizaje continuo, tiende a innovar.

También, en el siguiente cuadro se presentan los principales cambios que, ante la necesidad de reestructuración radical de las empresas, representan el futuro, esto es, el nuevo modelo de trabajo organizacional.

¹⁸ Kras, Eva, El desarrollo sustentable y las empresas, México, Ed. Iberoamérica, 1994, p.91

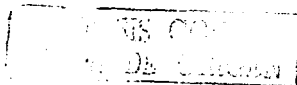
¹⁹ Revista Administrate Hoy, México, Abril, 1999, p. 31



Cambios fundamentales en el nuevo mundo del trabajo²⁰

<i>Modelo de trabajo actual</i>	<i>Modelo deseable en el futuro</i>
Organización dividida en departamentos funcionales.	<u>Organización por procesos y equipos.</u> Desaparición del trabajo en serie y por departamentos separados, y formación de grupos multidisciplinares, compuestos por personas con diversas funciones, encargadas de realizar un proceso total.
Personal encargado de la ejecución de las tareas simples.	<u>Personal multifuncional (multihabilidades).</u> Ante la desaparición del trabajo en serie, los equipos requieren conocimientos básicos de todo el proceso, los miembros participan y están capacitados para realizar tareas diversas, aun cuando no corresponda a su propia tarea.
Personal controlado.	<u>Personal fortalecido.</u> Como parte de un equipo donde todos son responsables del resultado de un proceso total, el empleado requiere cierta autoridad para tomar decisiones inmediatas y resolver los problemas del cliente, por lo que al momento de la contratación, además de evaluar los conocimientos y habilidades, una empresa reestructurada debe tomar en cuenta el carácter, la iniciativa y la autodisciplina del aspirante.
Personal entrenado.	<u>Personal preparado.</u> Si para sacar adelante un proceso total, el empleado requiere de autoridad, también es importante que cuente con una buena educación que le permita ejercer su propio criterio, para determinar lo que debe y lo que no debe hacer. El entrenamiento aumenta la destreza y enseña al empleado el cómo de un oficio; la educación incrementa la comprensión y enseña el porqué de las cosas.
Actividades pasivas en tiempos determinados.	<u>Actividades productivas orientadas a resultados a corto plazo.</u> Aun cuando el trabajo realizado por ciertos empleados carezca de valor cuantificable, al formar parte de un equipo de procesos, la empresa no olvida que esta parte del trabajo contribuye al aumento de la productividad y ganancia, por tanto, no se descuida ningún proceso, así parezca tan sencillo.
Trabajo para la satisfacción del gerente o jefe.	<u>Trabajo para la satisfacción del cliente.</u> Se trata de cambiar lo que hoy ocurre, que se trabaja más para el jefe que para el cliente. Orientar los esfuerzos realizados a la plena satisfacción del cliente ya no es suficiente, ahora hay que satisfacer y superar sus expectativas, es la meta, aunque el proceso seguido no esté bajo control completo del gerente.

²⁰ Ibid, p. 32

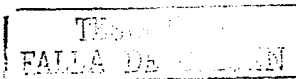


Gerentes supervisores	Gerentes desarrolladores. En una empresa reestructurada el jefe debe dejar atrás la función de revisión del trabajo, para convertirse en un capacitador, cuyo deber es el desarrollo del personal y sus habilidades, para que los empleados sean capaces, por sí mismos, de crear procesos valiosos para la institución.
Niveles jerárquicos, estructura piramidal.	<u>Estructuras planas y flexibles.</u> Cuando la responsabilidad de un proceso recae en todos los miembros de un equipo, muchos niveles de la organización pierden su razón de ser. De ahí que con la integración de equipos de procesos sea posible eliminar las jerarquías que tienden a retrasar los procesos. <u>Aplanar la organización.</u>
Ejecutivos poco relacionados con las operaciones.	<u>Ejecutivos líderes.</u> En un ambiente reestructurado, los resultados dependen más de las actitudes y los esfuerzos de los empleados, que de los proyectos elaborados detrás del escritorio. Por esto, ante una estructura plana, el ejecutivo tiene mayores posibilidades de acercarse a los empleados, para influir y reforzar los valores que ellos poseen en torno a la nueva estructura organizacional. Dentro de este tipo de estructuras, la labor de un ejecutivo es cuidar que los empleados puedan desempeñar las tareas requeridas y que estén realmente motivados por los sistemas administrativos de la institución.

Para concluir, el investigador Arturo Morales Castro explica que cuatro son los cambios que sintetizan la variación del factor humano:

1. De trabajadores dirigidos y pasivos a colaboradores de alto rendimiento y con multihabilidades.
2. De jefes y/o gerentes a líderes desarrolladores.
3. De trabajo individual, en serie, a trabajo en equipo y por procesos.
4. Multidisciplinarios, dispuestos y creativos.

Con lo anterior, queda muy claro que la empresa tradicional no se parece en nada a la empresa del futuro, pero hay que entender que ese futuro ya llegó y que el momento de actuar es aquí y ahora, pues el mercado exige a todas las empresas respuestas inmediatas y adecuadas a las necesidades del cliente.



Por último es conveniente tomar en consideración que todo lo anotado y revisado con anterioridad no deberá tomarse como *guías* o *recetas* a seguir por las empresas. Ante esto cabe recordar que en el mundo administrativo "*lo bueno*" y "*lo malo*" no existe y en cambio la posición más atractiva es reconocer lo "*funcional*" para continuar por ese camino, o lo "*disfuncional*" para promover el cambio.

Pasemos ahora a revisar los apoyos y programas que existen, destinados para promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

2. APOYOS Y PROGRAMAS DESTINADOS A LAS PYME

2.1 El Sistema de Información Empresarial Mexicano

Uno de los más recientes apoyos que el gobierno federal mexicano ha creado para los empresarios, inversionistas, investigadores y analistas, tanto nacionales como extranjeros para generar nuevas oportunidades de negocios tanto para el mercado doméstico como internacional, se dio a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) al poner en marcha en febrero de 1997 el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

El SIEM contiene ligas con páginas *Web* de otras dependencias del sector público, que incluyen los programas de apoyo en el ámbito de su competencia, además de que en "Sitios de interés", el usuario podrá consultar las páginas *Web* de bancos, cámaras empresariales, instituciones, asociaciones y demás organizaciones que cuenten con página *Web*.

Es importante mencionar que la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (LCEC), establece que el registro para las empresas de tipo comercial, industrial y de servicios es obligatorio, realizándose éste por medio de las cámaras empresariales autorizadas para operar el sistema, dependiendo del giro o la actividad económica y del número de personal ocupado. Además, las empresas que se incorporen deberán cubrir ante la cámara empresarial que les corresponda según su actividad, una cuota anual por concepto de registro.

Para ello, el 21 y 28 de diciembre de 1998 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo que establece los montos máximos de tarifas que las

cámaras empresariales podrán cobrar a empresas comerciales e industriales, por concepto de alta o actualización en el SIEM, quedando como sigue:¹

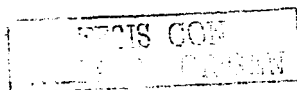
	<i>Personal ocupado</i>	<i>Cuota máxima</i>
<i>Empresas comerciales</i>	Cuatro o más	\$ 640.00
	Tres o menos	\$ 300.00
	Hasta dos*	\$ 100.00
<i>Empresas industriales</i>	Seis o más	\$ 670.00
	De tres a cinco	\$ 350.00
	Hasta dos	\$ 150.00

* Empresas comerciales cuyo giro de actividad se encuentra listado en el artículo segundo del DOF del 21 de diciembre de 1998.

Cabe resaltar que el SIEM presenta información de más de 611 mil empresas, y dicha información tiene como fin la promoción de las empresas dentro del sistema, además de la integración de cadenas productivas y desarrollo de negocios en todo el país. Además, la información sobre las empresas que presenta el SIEM no hace prueba ante la autoridad fiscal, esto es, los empresarios no deben preocuparse por las implicaciones fiscales al proporcionar información.

De acuerdo con el catedrático Juan Luis Forteza Vargas, el usuario del SIEM puede realizar la consulta del total de las empresas que integran el sistema con base en distintos criterios de búsqueda que el sistema le ofrece. Por ejemplo puede consultar por cadena productiva, donde encontrará las empresas que conforman los eslabones de las cadenas o sectores productivos. Por consulta personalizada, donde podrá hacer una búsqueda más específica seleccionando criterios adicionales, como la delegación, municipio o estado donde se ubica la

¹ Revista: *Administrato Hoy*, No. 65/Septiembre/1999, p. 6



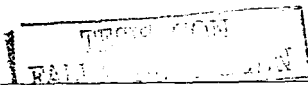
empresa, giro del negocio, número de empleados y rango de ventas de la organización.

Aunado a ello, el SIEM presenta una serie de valores agregados, como el acceso directo a los programas e instrumentos de promoción que la Secofi ofrece. En este sentido, son varios los programas que se presentan y que el usuario puede consultar, como es el Programa de Promoción de la Calidad que ofrece consultoría y capacitación a la comunidad empresarial para implementar un Sistema de aseguramiento de Calidad en ISO 9000 y contar con un sitio de información general para el fomento a la cultura de calidad.

También se encuentra disponible para consulta el programa nacional de ferias y Exposiciones Internacionales, con información sobre ferias y exposiciones internacionales de interés para los exportadores mexicanos, así como la Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial donde se prestan servicios de diagnóstico empresarial, además de acercar a las micro, pequeñas y medianas empresas con servicios de consultoría experta, y vincular a las empresas con el financiamiento institucional.

En materia de comercio exterior se puede consultar la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (Compex) en donde el Foro Virtual de Exportación ayuda a resolver las principales dudas y problemas en materia de exportación. Por lo que respecta a producción, está disponible el Comité Nacional de la Productividad e Innovación Tecnológica (Compite), modelo aplicable a todo tipo de empresa manufacturera que opere bajo el concepto tradicional de producción en serie. Este programa ofrece resultados inmediatos en un periodo muy corto de implantación en una empresa, lo que convierte a este programa en un fuerte atractivo para las empresas.

Un apoyo más es que el SIEM brinda asesoría empresarial por medio de los instrumentos de promoción de la Secofi, siendo uno de los principales

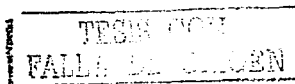


instrumentos el Sistema de Autodiagnóstico. Este sistema permite compararse contra la mejor práctica en cada uno de los temas a nivel de pregunta siendo la mejor práctica aquellas reconocida como la que genera una mayor productividad y competitividad. Las áreas que prevé el Sistema de Autodiagnóstico abarcan:

- Tecnología
- Ambiente
- Energía
- Personal
- Calidad
- Mercado
- Competencia
- Precios
- Productos
- Costos
- Compras
- Capacitación
- Dirección y administración
- Finanzas y mercado

Es interesante mencionar que gracias a este instrumento, en cuestión de minutos todo empresario tendrá una respuesta a las áreas en que necesita mejorar para optimizar los recursos que destina en su proceso productivo y administrativo. También es posible encontrar las Guías Empresariales que muestran al empresario la información necesaria para la toma de decisiones adecuadas para instalar u operar su negocio.

También, el SIEM cuenta con una asesoría sobre los trámites para iniciar y operar un negocio, que comprenden las principales actividades industriales, comerciales y de servicios contenidas en la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos

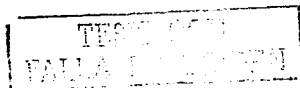


(CMAP) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Por último, el SIEM presenta páginas relacionadas con los sistemas de información de la industria maquiladora, las normas oficiales y mexicanas, las prácticas comerciales internacionales, el Sistema de Información sobre Patentes, Modelos y Diseños Industriales, todo esto con la intención de proveer al empresario mexicano de herramientas que le permitan competir con mayor dinamismo en un mercado que constantemente experimenta cambios vertiginosos.

En conclusión, podemos decir que la globalización de los mercados y el acelerado cambio tecnológico que enfrenta la sociedad, demanda de empresas, empresarios y autoridades que estén preparadas para operar apegándose a los nuevos esquemas informáticos y de mercado que agilice los trámites y los flujos de información para todo tipo de empresa. Por lo tanto, como cita Forteza Vargas:

"En el umbral del siglo XXI no podemos darnos el lujo de conservar una actitud pasiva ante las ventajas que ofrece la tecnología, debemos explotar el SIEM como un centro virtual de negocios, para que por medio de una intensa labor de promoción, difusión y sensibilización de la Secofi, junto con las cámaras empresariales y sus confederaciones, el SIEM se fortalezca como herramienta básica para uso de los empresarios en todos los rincones de nuestro país".²

A continuación, pasaremos a comentar el desenvolvimiento y características de funcionamiento de algunas de las modalidades de cajas de ahorro y crédito que constituyen una de las más importantes y prometedoras fuentes alternativas de financiamiento para la pequeña y mediana empresa.



2.2 El financiamiento alternativo

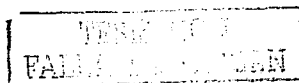
En opinión del investigador Salvador García de León, ante el limitado acceso a los servicios de la banca comercial y de desarrollo que tradicionalmente han tenido la mayor parte de los pequeños y medianos negocios, los pequeños ahorradores y las familias de escasos recursos, en los últimos años, se han venido consolidando sistemas financieros alternativos, constituidos por segmentos de microempresas y pequeños productores que operan sin fines de lucro y tienen como objetivo central fomentar y captar el ahorro de sus socios y con éste ofrecerles diversos tipos de servicios crediticios.

Así, entre tales sistemas financieros alternativos se encuentran las llamadas "cajas de ahorro" o "cajas populares" que asumen diversas modalidades, como "sociedades de ahorro y préstamo", "cooperativas de ahorro y préstamo", "cajas solidarias", "cajas de ahorro y crédito", "grupos generadores de ingresos", "núcleos solidarios", "cajas laborales", "fondos rotatorios comunitarios", etcétera. A continuación comentaremos las características e importancia de las cajas de ahorro, las sociedades de ahorro y préstamo, las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y las cajas solidarias.

2.2.1 Las Cajas de Ahorro

Refiriéndonos al origen de las cajas de ahorro, éstas tienen su origen en el movimiento cooperativo iniciado en la segunda mitad del siglo XIX en Alemania por Federico Raiffeisen y Herman Schulze-Delitzch, el primero, creando cooperativas de ahorro y crédito en zonas rurales para el campesinado, y el segundo, formando bancos populares para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades. En México, en 1920 se fundan, en el Estado de Jalisco las primeras cajas populares rurales de tipo Raiffeisen, promovidas por la Iglesia católica. García de León informa que esta primera experiencia fue truncada

² Ibidem, p. 9



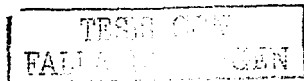
por el conflicto religioso de 1929, resurgiendo en su versión moderna en 1951, año en que el sacerdote Pedro Velázquez entonces director del secretariado Social Mexicano, autorizó que los sacerdotes Carlos Talavera Ramírez y Manuel Velázquez Hernández, diera un nuevo impulso a estas formas de organización, basándose en modelos de cajas elaborados en Estados Unidos y Canadá.

De esta manera, la primera caja de ahorro inició sus operaciones en la ciudad de México en octubre de 1951 y se llamó León XIII, para de ahí continuar su crecimiento y desarrollo muchas de ellas, teniendo como común denominador el haber nacido en la sombra de una parroquia.

García de León expresa que estimativamente, sin incluir las cajas laborales, en la actualidad bajo la figura de cajas de ahorro o cajas populares hay en el país alrededor de 400 que cuentan con 3,500 sucursales o cajas locales y agrupan a cerca de 1'400,000 socios, con un ámbito de actuación, en algunos casos, nacional, y en otros, regional o local.

También, de acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Micronegocios 1992 - 1996, que incluyó únicamente a establecimientos emplazados en áreas urbanas con 100,000 y más habitantes de los sectores manufacturero, comercio, servicios, transporte y construcción se desprende que el número de microempresas que utilizaron las cajas de ahorro como fuente externa de financiamiento (préstamos o créditos) para su creación, se duplicó en ese periodo de 10,173 a 21,804; incrementando su contribución de 1.4 a 2.8%, lo cual se aprecia en el siguiente cuadro:³

³ Revista: Administrate Hoy, No. 60, Abril, 1999, p. 55



FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO	1992	1996
Cajas de ahorro	10,173	21,804
Instituciones bancarias	47,475	37,695
Prestamistas particulares	55,036	58,680
Préstamo de amigos o parientes	491,012	538,309
Crédito de clientes	15,807	28,888
Crédito de proveedores	112,051	87,074
Otra fuente	99,036	69,500
Total	830,590	841,950

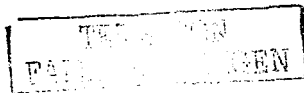
En el caso de las fuentes crediticias utilizadas por la microempresa para su operación en el periodo de referencia, las cajas de ahorro, aunque ligeramente, también aumentaron su participación porcentual en el total al pasar de 4.3 a 4.5%, lo que se aprecia en el siguiente cuadro:⁴

NUMERO DE MICROEMPRESAS QUE OBTUVIERON CREDITOS
DESPUES DE INICIAR OPERACIONES POR FUENTE PRINCIPAL
1992 - 1996

FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO	1992	1996
Cajas de ahorro	16,100	20,068
Instituciones bancarias	117,788	79,568
Prestamistas particulares	20,025	23,206
Préstamo de amigos o parientes	85,536	124,245
Crédito de proveedores	136,000	202,345
Otra fuente	14,053	21,408
Total	389,502	470,840

Cabe señalar que la situación que actualmente tienen el ahorro y el crédito popular en México, es por una parte, un campo de grandes oportunidades, y, por otra, una

⁴ Ibidem, p. 56



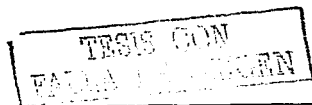
muestra de enormes rezagos, pues mientras que en España hay 50 cajas de ahorro que representan 52% de los activos del sistema financiero, con 16,000 oficinas y 90,000 empleados, las cajas del país apenas alcanzan una participación de menos de 1% en el mercado financiero. Por su parte, en Estados Unidos hay 13,690 cajas de ahorro populares, cuyos socios sobrepasan los 54 millones (poco más de 20% de la población) y sus activos suman alrededor de 184 mil millones de dólares, equivalentes apoco más de la mitad del producto interno bruto de México.

A continuación, revisemos el concepto, objetivos y generalidades de las sociedades de ahorro y préstamo.

2.2.2 Sociedades de Ahorro y Préstamo

La figura de Sociedad de Ahorro y Préstamo (SAP) comprende a personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios, de capital variable, no lucrativas, en la que a responsabilidad de los socios se limita al pago de sus aportaciones; teniendo como objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios y su colocación únicamente entre ellos y en inversiones en beneficio mayoritario de los mismos. Puede decirse que son asociaciones de personas sustentadas en los principios y valores de la cooperación universal, que promueven el hábito y la cultura del ahorro, que ofrecen a sus socios créditos y practican la ayuda mutua en el ámbito que atienden.

Es importante mencionar que el capital de las SAP se constituye por partes sociales de igual valor, que les confiere a sus socios, ya sean personas físicas o morales (específicamente microempresas y pequeñas empresas), los mismos derechos, entre ellos, el derecho a un voto y la posesión de únicamente una parte social. Además, para pertenecer a una Sociedad de Ahorro y Préstamo se requiere cubrir el importe de esta parte social, cuyo valor debe ser equivalente a por lo menos 10 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal. Cabe

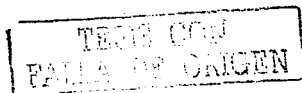


señalar que esta aportación inicial pasa a formar parte del capital social o patrimonio de la institución y no paga intereses, pues sólo sirve como base o garantía para posibles préstamos que se demanden.

Por lo que respecta al surgimiento de las SAP, a principios de 1993, mediante autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) surge la primera sociedad de ahorro y préstamo, funcionando en la actualidad 13 sociedades. Cabe señalar que para diciembre de 1997 estas instituciones financieras, con presencia en todas las entidades del país y cuyo alcance en algunas es nacional y en otras regional o local, contaban con 430 sucursales que proporcionaban ocupación a 2,686 empleados, con cerca de 250,000 socios, ahorros y depósitos a la vista y a plazo fijo por casi 2,894 millones de pesos, préstamos por 2,600 millones, activos financieros por poco más de 4,209 millones y un índice promedio de cartera vencida de 15.8%. En materia de ganancia 10 sociedades acumularon saldos positivos por 8.8 millones y las tres restantes perdieron 5.3 millones de pesos. La siguiente tabla nos muestra los indicadores de las sociedades de ahorro y préstamo a diciembre de 1997.

INDICADORES DE LAS SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO
DICIEMBRE DE 1997

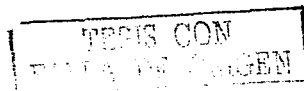
INSTITUCION	NUMERO DE SUCURSALES	NUMERO DE SOCIOS	NUMERO DE EMPLEADOS	ACTIVOS	AHORRO Y DEPOSITOS A PLAZO FIJO	CARTERA
CAJA CIUDAD DEL MAIZ, SAP.	1	1,174	5	4.7	3.8	1.5
CAJA CRESCENCIO CRUZ, SAP.	13	13,643	72	99.8	79.9	99.8
CAJA AHORRO DE TELEFONISTAS, SAP.	4	17,405	75	154.8	123.8	46.5
CAJA GONZALO VEGA, SAP.	2	8,067	36	36.9	28.8	20.0
CAJA INMACULADA, SAP.	10	55,648	124	321.3	278.4	101.1
CAJA LA MONARCA,	16	2,557	30	19.0	14.0	16.6



SAP.							
CAJA POIPULAR MEXICANA, S.A.P.	296	279,765	1,530	1,615.0	443.0	938.8	
CAJA REAL DEL POTOSI, S.A.P.	15	95,686	372	365.4	294.0	217.0	
CAJA SANTA MA. DE GUADALUPE, S.A.P.	1	5,718	19	22.0	17.6	13.2	
CREDITO Y AHORRO NOROESTE, S.A.P.	63	33,518	382	1,543.0	1,559.0	1,119.9	
MULTICAJA, S.A.P.	1	1,478	4	2.5	8.3	5.7	
SERVICAJA, S.A.P.	5	2,132	24	17.5	34.4	12.8	
UNICAJA, S.A.P.	3	2,746	12	7.8	9.1	6.9	
T o t a l	430	519,537	2,686	4,209.7	2,894.1	2,599.8	

Dentro de la oferta de servicios que prestan a sus socios se destacan los diversos tipos de cuentas de ahorro, inversión a plazo fijo y retirables en días preestablecidos, de créditos a corto plazo, mediano y largo plazos, servicios de ayuda para gastos funerarios y recepción de pagos de servicios diversos (agua, luz, teléfono, seguro social y otros).

Se puede decir que un ejemplo del funcionamiento de este tipo de sociedades es la Caja Popular Mexicana, la de mayor cobertura nacional, al cual se constituyó como SAP en 1995 con la fusión de un grupo de cajas populares. Esta SAP cuenta con presencia en 24 entidades de la república Mexicana y al mercado al que se dirige, comprende, preponderantemente, a la clase media y popular y a la microempresa. Para convertirse en socio se requiere cubrir el valor de una parte social que asciende a \$ 50.00 la que le dará derecho a gozar de los servicios financieros de la caja que comprenden diversos tipos de cuentas de ahorro e inversión con montos mínimos de apertura que van de \$ 20.00 a \$ 1,000.00 La siguiente tabla nos muestra la distribución porcentual promedio de los préstamos otorgados por esta SAP.



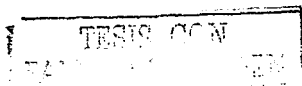
CAJA POPULAR MEXICANA, SAP
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL PROMEDIO DE LOS PRÉSTAMOS OTORGADOS

TIPO DE PRÉSTAMO	Nº. DE PRÉSTAMOS %	MONTO DE PRÉSTAMOS %
De consumo	73.2	30.4
Empresarial	13.6	42.1
Vivienda	12.9	27.2
Otros	0.3	0.3
T o t a l	100.0	100.0

2.2.3 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, realizando actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Las actividades de ahorro y préstamo pueden ser realizadas por las sociedades cooperativas de manera preponderante o complementaria de acuerdo a las leyes aplicables en la materia y a las disposiciones administrativas que determine la SHCP.

El capital de las Cooperativas de Consumo de Servicios de Ahorro y Préstamo se integra con las aportaciones de los socios o partes sociales que corresponden a la cantidad fija que toda persona debe cubrir para incorporarse a una cooperativa, y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde se destine para incrementarlo. La dirección, administración y vigilancia interna están a cargo de la Asamblea General de Socios, que es la autoridad suprema, los Consejos de Administración y Vigilancia y por comisiones que la ley establece y conforme la Asamblea General.

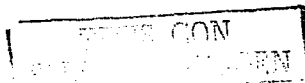


Para darnos cuenta de la importancia de este tipo de sociedades, se puede decir que para junio de 1998 se calculó que había en el país poco más de 100 sociedades cooperativas de ahorro y crédito. De ellas, alrededor de la mitad se encuentran integradas a la Confederación Nacional Mexicana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, con 140,000 socios, un capital social de 70 millones de pesos, 475 millones en ahorro, 160 millones en inversiones a plazo fijo y préstamos por 525 millones.

Como ejemplo de los servicios que proporcionan las cooperativas, se puede hacer mención al caso de la Caja Popular Atejamac, de Zapopan, Jalisco, la cual tiene una membresía de más de 27,000 socios y 19 sucursales con 83 personas ocupadas, que proporcionan a sus socios dos tipos de cuenta de ahorro: ahorro y ahorro navideño, una cuenta corriente de depósitos a la vista y otra de inversión a plazo fijo a tasas de interés acordes a la situación de la cooperativa. En materia de microfinanciamiento se ofrecen cuatro tipos de crédito: los de confianza, hasta por \$500.00; los automáticos por el equivalente hasta el total ahorrado por el socio, ambos a un plazo de ocho meses; los ordinarios, a 18 meses por el doble que se tenga ahorrado, y los excepcionales, por el triple a 24 meses, los dos últimos con requerimiento de aval; todos ellos destinados a cubrir necesidades familiares y actividades productivas. Además, también se han puesto a disposición de los socios servicios médicos diversos, ayuda para gastos funerarios, seguro de vida para todos, asesoría legal, venta de útiles escolares y aceptación del pago de diversos servicios.

2.2.4 Cajas Solidarias

Las Cajas Solidarias son mecanismos de fomento al ahorro y al crédito para la población rural de escasos recursos del país, que constituyen un sistema financiero alternativo para la población local que normalmente tiene un acceso limitado a la banca comercial y de desarrollo. Uno de sus objetivos esenciales es la creación de instituciones financieras rurales con dirección autónoma orientadas

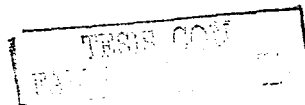


principalmente a cubrir las necesidades de microcrédito de las comunidades donde realizan sus funciones, movilizándolo el ahorro local.

Es importante señalar que a diferencia de las Sociedades de Ahorro y Préstamo y de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, donde los recursos para su formación provienen de las aportaciones de los socios, el patrimonio inicial de las Cajas Solidarias se constituye con los recursos que se logran recuperar de créditos otorgados con anterioridad a los interesados en constituirla por distintos programas de apoyo al campo, como el *Crédito a la Palabra* y otros de *Sedesol*. Así, todo socio tiene la obligación de suscribir una parte social para formar parte de ella.

Su estructura organizativa y funcionamiento se fundamenta en el régimen de Sociedad Civil y dentro de este marco jurídico se insertan las reglas de operación y los estatutos internos de las cajas, donde sobresalen dos instancias de administración y dirección: la Asamblea General que es la autoridad máxima e instancia de organización para la toma de decisiones y la Asamblea General Local, como espacio descentralizado con órganos propios de decisión en cada comunidad. A la Asamblea General de socios le siguen los Consejos de Administración y de Vigilancia.

Desde su creación, en 1993, las Cajas Solidarias han incrementado significativamente su presencia y evolucionado favorablemente, pues para mayo de 198 su número aumentó de 49 a 168, e igualmente las cajas locales que dependen de ellas pasó de 693 a 2,988, lo cual representó una tasa de crecimiento promedio anual de 32.3 y 39.4% respectivamente. En cuanto al número de socios la cifra casi se sextuplicó de 25,164 socios que tenía a fines de 1993, en mayo de 1998 su número se elevó a 146,668. Estas cifras las podemos observar en el siguiente cuadro:



EVOLUCIÓN DE LAS CAJAS SOLIDARIAS
1993 - 1998

Concepto	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Cajas solidarias	49	120	131	139	164	168
Cajas locales	693	2,176	2,551	2,579	No disponible	2,998
Socios	25,164	96,846	115,374	124,710	142,600	146,668

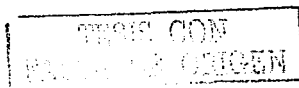
El siguiente cuadro nos permite apreciar el comportamiento de algunos indicadores financieros de las cajas solidarias, como son su patrimonio, el ahorro y los préstamos:

INDICADORES FINANCIEROS DE LAS CAJAS SOLIDARIAS
(millones de pesos)

Concepto	1993	1994	1995	1996	1997	1998 1
Patrimonio	29.7	92.7	140.1	198.1	269.0	287.3
Préstamos vigentes	9.1	41.5	85.2	12.7	175.4	179.6
Ahorro	0.6	4.1	12.0	30.9	63.1	72.9
Ahorro/préstamos (%)	6.6	9.9	14.1	25.2	36.0	40.6
Excedente anual	0.7	5.1	32.2	39.6	46.5	No disponible
Excedente acumulado	0.7	5.8	38.0	77.6	124.1	No disponible
Excedente acumulado (%)	2.4	6.3	27.1	39.2	46.1	No disponible

1 Al mes de mayo.

Una vez que hemos revisado algunas fuentes de financiamiento alternativo a las cuales puede recurrir toda pequeña y mediana empresa, podemos concluir que no obstante que las cajas de ahorro presentan significativas ventajas, como son el ser

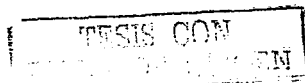


en su mayoría autofinanciables, fomentar el ahorro comunitario y contribuir al desarrollo local, no implica que no estén exentas de problemas. Cabe señalar que entre los más relevantes que confrontan se encuentran el contar con muy limitados apoyos de instituciones públicas y del sector empresarial en aspectos como capacitación, asistencia técnica, financiamiento para cubrir necesidades temporales y promoción. Asimismo, el que el sistema jurídico mexicano no haya desarrollado suficientes opciones organizativas para las funciones de ahorro y préstamos que sean accesibles para todos los grupos de personas que las llevan a cabo y aquellos interesados en realizarlas, especialmente para los demás limitados recursos económicos y culturales.

Igualmente, para promover su desarrollo e incentivar a los socios actuales y potenciales es necesario introducir modificaciones en materia fiscal para que estas organizaciones de carácter eminentemente social, sean consideradas como personas morales no contribuyentes y queden incluidas dentro del régimen de excepción del pago del impuesto al valor agregado, exentos de impuestos los rendimientos que obtengan sus socios y relevadas de toda clase de obligaciones de retener y declarar.

Por otra parte, es muy conveniente fortalecer sus procesos administrativos mediante la capacitación del personal directivo y operativo de sus oficinas, además de alcanzar una mayor penetración en el mercado y ampliar así la captación de recursos entre sus asociados y funcionar con un alto grado de eficiencia administrativa, con el fin de obtener economías de escala significativa y menores costos de transacción que les permitan hacer aún más atractivos sus productos y mejorar su posición competitiva.

Por último, es necesario que en las cajas se ponga especial atención al mantenimiento de la liquidez, necesaria tanto para que sus fondos de reserva estén dentro de límites adecuados, como para que puedan ofrecer un servicio oportuno a los socios, mejorando permanentemente los procedimientos de análisis



de las solicitudes de crédito con objeto de disminuir los riesgos de insolvencia y mantener la cartera vencida dentro de límites razonables.

A continuación, revisaremos los programas y apoyos que brinda la banca de fomento, esto a través de los organismos directamente relacionados con las PYME como son Bancomext y Nacional Financiera.

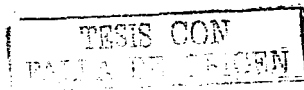
2.3 Banca de Fomento

De acuerdo con la opinión del investigador Antonio Eroles, el número de fideicomisos, fondos, programas de apoyo, etc., creados por la banca de fomento en los últimos años es verdaderamente apabullante por lo que resulta casi imposible determinar cuáles siguen operando, cuáles nunca funcionaron y cuáles son simplemente un tema de discursos e informes especiales. Por lo tanto, los comentados a continuación son los que están o estuvieron directamente relacionados con la pequeña y mediana empresa, comentando en primera instancia los pertenecientes a nacional Financiera, y, posteriormente, los creados por Bancomext.

2.3.1 Nacional Financiera

Es importante explicar que Nacional Financiera (Nafinsa) fue creada en 1934 como institución financiera del estado para emitir títulos de deuda pública. Años después, se le asignaron funciones de banca de fomento participando en el mercado de capitales, con un enfoque orientado al financiamiento de las obras gubernamentales de infraestructura. Sin embargo, no fue sino hasta 1950 que Nafinsa encauzó sus actividades a la promoción empresarial, aunque centrándose casi exclusivamente en empresas paraestatales.

Para 1989, y a raíz de la apertura comercial y la desincorporación de un gran número de empresas gubernamentales, NAFIN se abocó a formular programas de



apoyo integral para las empresas mexicanas, esto, a través de 14 centros NAFIN de fomento empresarial en toda la república. Así, los principales programas de fomento de NAFIN para las PYME son los siguientes:⁵

FONEI. Fondo Nacional de Equipamiento Industrial. El propio nombre describe los objetivos del programa, esto es, financiamiento para la adquisición de equipo y maquinaria, aunque no está limitado a las PYME.

FOGAIN. Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana. Atiende las necesidades de financiamiento en general a mediano y largo plazo.

FOMIN. Fondo Nacional de Fomento. Destinado principalmente al establecimiento de nuevas industrias pequeñas y medianas.

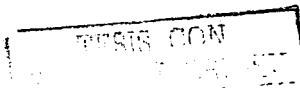
FONEP. Fondo Nacional de Estudios y Proyectos. Financiamiento de estudios de preinversión

PAI. Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña. Fideicomiso para promover la capacitación y la asistencia técnica a las PYME.

PROMYP. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Créditos con trámites simplificados para financiar el pago de sueldos y la adquisición de insumos.

Cabe mencionar que durante casi toda la década de los ochenta, la economía mexicana vivió un proceso de crisis de la que no podía ser ajena Nacional Financiera, a lo que Oscar Espinosa Villarreal comenta:

⁵ Eroles, Ob. Cit. p. 73



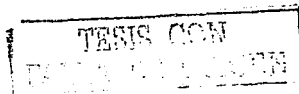
"La institución vivió una etapa atípica, en la cual continuó realizando un importante papel como banca de desarrollo al sanear las finanzas de algunas empresas estratégicas para la economía nacional. La devaluación de la moneda, los altos pagos de intereses y principal de la deuda externa, el desequilibrio de la balanza comercial, la elevada inflación, la drástica contracción de financiamiento externo privado, entre otros aspectos, causaron graves problemas a empresas públicas y privadas, orillando a varias de ellas a situaciones de insolvencia y cierre".⁶

Ante esta situación, Nacional Financiera orientó gran parte de sus recursos y capacidad administrativa a la rehabilitación de algunas empresas, principalmente de la minería, siderurgia y transportes. Obviamente, todas estas circunstancias influyeron para que la institución llegara a concentrar un elevado porcentaje de sus recursos de crédito a unos cuantos grupos de empresas en las que el Estado mantenía algún interés.

Para el año de 1989, Nafinsa emprendió una profunda transformación estructural acorde con los cambios que implicó la reforma del Estado, esto, a partir de dos premisas fundamentales de la política económica del Presidente Carlos Salinas de Gortari:

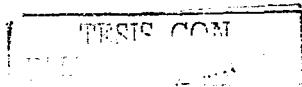
- La inversión privada sustituye a la inversión pública como motor de crecimiento.
- La economía mexicana se convierte en una economía abierta, luego de un prolongado periodo de proteccionismo.

⁶ Espinosa Villarreal, Oscar, El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa, México, Ed. FCE, 1993, p.49



Importante señalar que este cambio estructural retomó los principios básicos del Plan Nacional de Desarrollo, para que Nafinsa dejara de ser la banca de desarrollo de un Estado propietario y se transformara en la banca de desarrollo de un Estado solidario y promotor de las micro, pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, el cambio estructural de Nacional Financiera tomó en cuenta que las empresas mexicanas, para actuar en una economía abierta, requerían con urgencia aumentar su productividad, mejorar la calidad de sus productos, elevando así su nivel de competitividad. Por lo tanto, en este contexto, Nacional Financiera ofrece un esquema de apoyo integral para las empresas, constituido por:

- Crédito ágil y oportuno para financiar capital de trabajo, adquirir tecnología, así como para invertir en equipo que combata la contaminación, que ahorra agua y energía, entre otros rubros.
- Garantías complementarias a las que ofrecen las propias empresas para acceder al crédito institucional.
- Financiamiento por innovación y desarrollo tecnológico en apoyo a la conversión de la planta productiva.
- Capacitación para elevar el nivel de gestión empresarial que posibilite su desarrollo y crecimiento.
- Asistencia técnica que les oriente en sus acciones para crecer, aumentar productividad y mejorar calidad.
- Acceso a la información que propicie su modernidad, disminuya costos y aumente su eficiencia.



- Asesoría para el establecimiento de esquemas de asociación para acceder a las economías de escala sin perder flexibilidad y capacidad de adaptación a la dinámica de las circunstancias.

Es así que el cambio estructural de nacional Financiera se concibió para contribuir a que la micro, pequeña y mediana empresa que pretenda crecer y modernizarse, tenga la oportunidad de hacerlo, más aún, que tenga la misma oportunidad de crecer y modernizarse que tiene una empresa grande, buscando un esquema "igualador" de oportunidades que facilite una mejor distribución del ingreso.

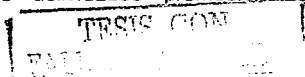
Bajo esos lineamientos, Nacional Financiera se propuso llevar a cabo su cambio estructural en tres etapas: la reestructuración, de 1989 a 1990; la consolidación, en 1991; y apoyo al impulso para el desarrollo de la empresa, de 1992 en adelante.

A continuación, revisaremos los programas diseñados por el Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext), dando a conocer también un esquema simplificado de financiamiento.

2.3.2 Bancomext

Esta institución fue creada en 1937 exclusivamente como banca de fomento y desarrollo del sector exportador, pero en 1985, al desaparecer el Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), asumió también las funciones de banco de datos, promoción y asesoría de exportaciones y coordinación de los agregados comerciales de México en el extranjero.

El Bancomext tiene de esta manera una función doble. Por una parte, la de un banco de crédito para financiar capital de trabajo, desarrollo tecnológico, comercialización e importación de insumos para las empresas exportadoras. La otra función corresponde a las actividades promocionales anteriormente



desarrolladas por el IMCE. Además de los financiamientos directos, Bancomext cuenta también con dos programas institucionales conocidos como ALTEX y PITEX.

El programa ALTEX ofrece condiciones especiales para las empresas altamente exportadoras, clasificándolas como tales aquellas que logren \$2 millones anuales de exportaciones o exporten el 40% del total de sus ventas. El programa PITEX, se refiere a la importación temporal de insumos utilizados en las exportaciones, a través del cual el exportador puede importar equipo y materiales sin pagar arancel ni IVA y sin necesidad de garantizar el interés fiscal.

En opinión de Antonio Eroles, en términos generales, el Bancomext adolece de los mismos problemas que NAFINSA, esto es, sus presupuestos son limitados y se ven forzados a actuar muy selectivamente, con una selectividad que casi siempre actúa en contra de las PYME, pues el influyentismo, otro de los pilares de nuestra cultura, es todavía uno de los argumentos más poderosos para obtener créditos.

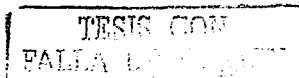
Consideramos importante dar a conocer la lista de oficinas que el Bancomext tiene distribuidas a lo largo y ancho de la República Mexicana, a saber:

Bancomext Metropolitano:

- Toluca
- Tlalnepantla
- Cuernavaca.

Bancomext Norte

- Saltillo
- Tampico
- Chihuahua



- Cd. Juárez
- Gómez Palacio
- Durango.

Bancomext Occidente

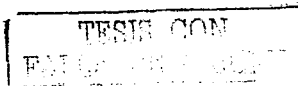
- Colima
- Morelia
- Tepic
- Tijuana
- Mexicali
- La Paz
- Hermosillo
- Culiacán
- Los Mochis
- Mazatlán

Bancomext Sur

- Aguascalientes
- León
- San Luis Potosí
- Zacatecas

Bancomext Sureste

- Campeche
- Villahermosa



Direcciones Ejecutivas Metropolitanas

- Distrito Federal
- Monterrey
- Guadalajara
- Puebla
- Querétaro
- Mérida

2.3.2.1 Esquema simplificado de financiamiento

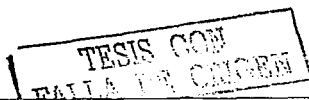
A continuación, se dará a conocer un esquema simplificado de financiamiento para la atención de la PYME con que cuenta Bancomext. Es importante mencionar que este apoyo financiero y simplificado para cubrir las necesidades de capital de trabajo es para proyectos que no rebasen los 250,000 dólares americanos por acreditado, y para ello se deberán cubrir los siguientes lineamientos, con el fin de otorgar una ágil y rápida aprobación de crédito.

Requisitos:

- Calificar con base en los criterios de elegibilidad establecidos para el esquema financiero PYME.
- Presentar información legal, financiera y administrativa.
- Firma del contrato una vez verificada información y autorizado el crédito.

Ventajas del esquema financiero PYME

- Rapidez para determinar elegibilidad del cliente
- Oportunidad para cubrir necesidades de capital de trabajo
- Reducción en los tiempos de proceso de acreditamiento



- Opción financiera para empresarios con potencial de crecimiento en los mercados internacionales

Beneficios esperados

- Tener acceso a recursos financieros de manera ágil y oportuna
- Apoyar la modernización y elevar la competitividad de la pequeña y mediana empresa
- Consolidar a la pequeña y mediana empresa en el comercio exterior

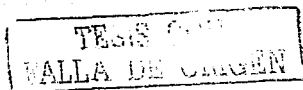
Lineamientos del Esquema Financiero PYME

Sujetos de apoyo

- Pequeños y medianos productores (temporalmente el sector agropecuario no aplica para este esquema) de bienes manufacturados y/o servicios no petroleros, generadores de divisas, directa o indirectamente, con requerimientos de capital de trabajo.
- Productores, organizaciones de productores, comercializadoras, empresas productoras de bienes manufacturados y/o servicios que promuevan un bien, insumo o servicio que sea incorporado a un producto de exportación, así como empresas que sustituyan importaciones.

Destino del financiamiento

Financiar las compras de materias primas o insumos, sueldos de mano de obra directa o acopio de existencias de producto terminado o semiterminado y/o ventas de exportación directa e indirecta a plazos.



TIPO DE CREDITO	PLAZO	MONEDA	% DE FINANCIAMIENTO	AMORTIZACIONES	DOCUMENTACION PARA DISPOSICION
Modalidad A	Hasta 3 años. Revisable anualmente	Dis. EUA M.N.	Hasta el 90% de los requerimientos de capital de trabajo.	Semestrales	Relación de pedidos, facturas, órdenes de compra o copia de contratos y solicitud de reposición.
Modalidad B Simple	Hasta 3 años	Dis. EUA M.N.	Hasta el 90% de los requerimientos de capital de trabajo.	Periódicas	Relación de pedidos, facturas, órdenes de compra o copia de contratos y solicitud de reposición.

Garantías

- Garantía hipotecaria en primer lugar de bienes inmuebles propios o de terceros en zonas urbanas con una cobertura mínima de 1.5 a 1 más cesión de derechos de las cuentas por cobrar financiadas.
- En caso de que la empresa presente una experiencia menor a 1 año de exportaciones directas e indirectas recurrentes, la cobertura mínima será de 2 a 1 más la cesión de derechos de las cuentas por cobrar financiadas.

Comisiones

- Comisión de apertura de 0.5 puntos porcentuales, sobre el monto a financiar y cobrada a la firma del contrato.

TESIS CCA
FALLA DE CUMPLIMIENTO

Criterios de elegibilidad

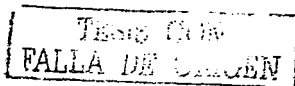
Con la finalidad de determinar el segmento de exportadores directos e indirectos que Bancomext atenderá bajo este esquema financiero, la PYME solicitante deberá cumplir con lo siguiente:

Criterios financieros:

- El índice de endeudamiento máximo de la empresa medido como la relación del pasivo total entre el activo total, una vez contabilizado el crédito que en su caso otorgue Bancomext, deberá ser como máximo del 60%.
- La empresa deberá presentar utilidades de operación en el ejercicio en curso y los dos ejercicios anteriores.
- Mantener un índice de liquidez de al menos 1 vez en el ejercicio en curso y el inmediato anterior.
- La relación EBITDA/Gastos financieros (utilidad antes de gastos financieros, impuestos, depreciación y amortización -*Earnings Before Interest, Taxes and Depreciation and Amortization*) deberá ser mayor o igual a 1,3 veces, una vez contabilizado el crédito que en su caso otorgue Bancomext.

Criterios de mercado

- Tener una experiencia de ventas de exportación directa o indirecta de cuando menos 1 año o más de 2 años de operación.



Crterios generales

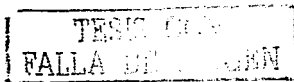
- No deberá encontrarse en la relación de empresas suspendidas de Bancomext.
- Deberá obtenerse la consulta del Buró nacional de Crédito u otra fuente autorizada, sin que presente claves de prevención, ni cartera vencida.

Causas automáticas de rechazo

- No estar legalmente constituida
- Tener embargos
- Estar en huelga
- Encontrarse en suspensión de pagos
- Encontrarse legalmente declarada en estado de quiebra
- Imposibilidad para otorgar garantías adicionales suficientes que constituyan bienes inmuebles en zonas urbanas de propios o de terceros
- Tener pérdidas acumuladas que excedan las dos terceras partes del capital social, ubicando al cliente en una causal de disolución técnica

2.4 Banca Comercial

Es posible afirmar que en un plazo de 15 años, la banca comercial ha pasado por tres etapas muy distintivas; banqueros tradicionales, expropiación gubernamental y neobanqueros. El investigador Antonio Eroles explica que si se debe juzgar con base en su actuación global, la etapa de los banqueros tradicionales fue con mucho la menos mala de las tres. Por su parte, en cuanto a los neobanqueros, la falta de profesionalismo, su poco ó ningún interés por constituirse en un instrumento de progreso y sus márgenes de intermediación, se convirtieron en la carga más pesada para el público y las empresas por igual. Antonio Eroles cita:



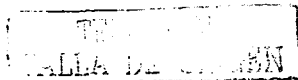
"Cuando los neobanqueros adquirieron los activos gubernamentales, lo hicieron a un precio muy elevado y fuera de toda lógica. Evidentemente, tuvo que haber existido una garantía implícita o explícita de que el gobierno actuaría con manga ancha para facilitarles la rápida recuperación de su inversión. Durante un tiempo, las expectativas se materializaron, pues la rentabilidad de los bancos mexicanos en el periodo 1992 - 1993, medida en función de la utilidad neta sobre activos, fue casi tres veces superior a la de los principales bancos de E.U.A. y Canadá".⁷

El citado investigador agrega que sin embargo, su desempeño dista mucho de ser satisfactorio, pues en vez de mejorar el servicio y solucionar el problema de las largas filas de clientes en muchas sucursales, algunos bancos sólo pensaron en instalar sillas para que la gente se sentara durante la larga espera. Esta es la banca agobiada por la alta incidencia de cartera vencida, sobre todo en tarjetas de crédito, y que sin embargo, entregaba y enviaba nuevas tarjetas con muy pocos requisitos y casi ninguna investigación.

Evidentemente, el propósito era incrementar a como diera lugar la cartera vigente, pues de esta manera, la proporción de la cartera vencida no se elevaría tanto con respecto al total, cuando menos en el corto plazo. Ante esto, Antonio Eroles explica:

"Esta es la banca que a raíz de la devaluación de diciembre de 1994, compra valores gubernamentales (CETES) con un rendimiento de 40% anual, impone intereses sobre préstamos del 60 y hasta del 65% y a cambio de ellos, le paga a los ahorradores un 25 - 28%.

⁷ Eroles, Ob. cit. p. 68



Esta es la banca acostumbrada a fijar un margen de intermediación de más del 10% entre la compra y la venta de divisas extranjeras. Esta es la banca de autopréstamos a tasas preferenciales para comprar otros bancos o para que algunos de sus directivos constituyan empresas fantasma para defraudar al fisco o adquirir empresas reales sin aportar de sus propios bolsillos. No obstante, no nos engañaremos esperando una mejora sustancial por la llegada de bancos extranjeros; quizá la habrá en cuanto a menos fraudes y la calidad del servicio, pero no en el costo del mismo".⁸

En cuanto a la vinculación entre la banca comercial y las empresas, la situación es aún peor, pues la contracción productiva y la falta de liquidez provocada por la obsesión gubernamental de disminuir la inflación a cualquier costo, redujo sensiblemente la capacidad de maniobra de los bancos. En este sentido, las grandes empresas, con mayor poder de negociación y supuestamente menor riesgo, han venido absorbiendo casi toda la capacidad crediticia de los bancos y lo poco que quedaba para las PYME se negociaba y se negocia a tasas notoriamente más elevadas.

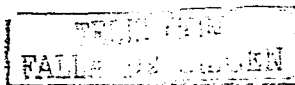
Un problema más de vinculación entre los bancos y las PYME se origina en el excesivo burocratismo, pues la dinámica empresarial y particularmente la de las PYME, requiere una rapidez razonable en la aprobación de los créditos, la cual generalmente no encuentra en las instituciones financieras. En consecuencia, muchas PYME se ven forzadas a acudir a prestamistas y agiotistas particulares, incurriendo en un costo estratosférico con tal de solventar sus compromisos inmediatos. Cabe señalar que esta desvinculación entre la banca comercial y las PYME va más allá de los costos y/o la dinámica del financiamiento, dado que en

⁸ Ibidem, p. 69

una gran cantidad de casos, la aprobación de los créditos depende exclusivamente de la existencia de garantías firmes - léase propiedades inmuebles - que cubran el 200 o 300% del crédito.

Así, con este tipo de criterios, los bancos han dejado de actuar en una de sus funciones más importantes; la evaluación profesional y objetiva de la viabilidad del proyecto o de la propia empresa. Importante mencionar que para los bancos operando en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, la tasa interna de retorno, el añejamiento de las cuentas por cobrar e incluso los pasivos contingentes, son conceptos esotéricos sin importancia práctica. El resultado es una combinación mortal; la PYME con poca cultura financiera, no analiza sus posibilidades reales de pagar el préstamo y el banco, abandonando su papel de institución de servicio, sólo se preocupa por imponer tasas altas, renegociarlas cuando se eleven y contar con garantías sólidas. Así, agrega Antonio Eroles, no resulta sorprendente la existencia de empresas en las cuales el total de sus pasivos bancarios ha llegado a ser equivalente a cinco años de sus ventas brutas; inaudito pero cierto.

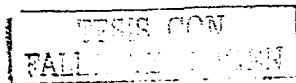
Como es posible percatarse, en nuestro país, las PYME tienen la oportunidad de acceder a apalancamientos financieros de distinta índole, ofrecidos por instituciones diversas, sin embargo, antes de hacerlo deberán contemplar las condiciones en que estos créditos son otorgados, pues la lista de condiciones anticompetitivas para las PYME puede ser bastante larga, como lo es desde un impuesto al activo (nacido de la incapacidad del fisco para controlar las utilidades reales de las empresas que reportan pérdidas) hasta los impuestos sobre impuestos (automóviles) y la no deducibilidad de partidas (reparto de utilidades) legítimamente deducibles, pasando por afiliaciones obligatorias a las cámaras empresariales, gastos de seguridad social confiscatorios e inspectores corruptos, lo que ha conducido a que la política fiscal de haya vuelto eminentemente recaudatoria, con un desprecio absoluto a las necesidades reales de las empresas y su progreso sostenido.



Además, también es necesario que el gobierno federal se preocupe por buscar mecanismos que permitan a las PYME progresar a pesar de las restricciones, esto estableciendo acuerdos con organismos internacionales como lo es el Fondo Monetario Internacional, además de la banca internacional y por supuesto la nacional.

Por último, una propuesta realmente atractiva es analizar profundamente y casi en forma individual cada sector de las pequeñas y medianas empresas en lo que concierne a la aprobación de créditos, para así poder equiparar el costo /beneficio al optar este tipo de empresas por hacerse de recursos económicos que seguramente les generarán paridades insostenibles y/o intereses especulativos que nunca han dejado ni dejarán de serlo. Despidamos este apartado con una reflexión que dice:

"Las micros, pequeñas y medianas empresas se parecen demasiado a los indígenas de nuestro país: mucha gente se avergüenza de ellos, mucha gente admira sus grandes esfuerzos para sobrevivir, muchos los toman como un núcleo social importante y a la vez diferente, muchos se vuelven especialistas sobre su comportamiento, siendo objeto permanente de largos e importantes discursos, etc., pero pocos, muy pocos, están dispuestos a ayudarlos realmente a salir de su enciclopédico retraso y abismal nivel de desarrollo respecto a la otra sociedad."



CAPITULO III

3. ARRENDAMIENTO

3.1 Semblanza del Sistema Financiero Mexicano

Considerando que el arrendamiento financiero es una actividad que se circunscribe al desarrollo de los organismos financieros en México, hemos considerado relevante el analizar en forma clara y precisa, la manera en que está conformado el Sistema Financiero Mexicano.

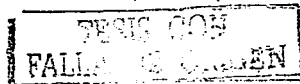
El investigador Abraham Perdomo Moreno define al Sistema Financiero Mexicano (SFM) como:

"El conjunto de organismos e instituciones que actúan como reguladoras, supervisoras y controladoras del sistema crediticio en general, así como la definición y ejecución de la política monetaria, bancaria, de valores y seguros en general".¹

En términos generales, para su regulación, supervisión y control, el gobierno mexicano cuenta con los siguientes organismos:

- 1) Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 2) Banco de México
- 3) Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- 4) Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

Además, en su nivel operativo, el Sistema Financiero Mexicano, se compone de:



1) *Servicios de Banca y Crédito (Sistema Bancario Mexicano)*

Los servicios de banca y crédito se dividen en instituciones de Banca Múltiple e Instituciones de Banca de Desarrollo.

Las Instituciones de Banca Múltiple están integradas en:

- Bancos de Cobertura Geográfica Nacional
- Bancos de Cobertura Geográfica Multiregional
- Bancos de Cobertura Geográfica Regional
- Todas las instituciones bancarias del país.

Las Instituciones de Banca de Desarrollo están integradas por:

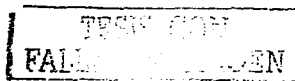
- Nacional Financiera
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
- Banco nacional de Comercio Exterior
- Banco Nacional de Crédito Rural
- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada
- Banco Nacional pesquero y Portuario
- Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal

2) *Intermediarios Financieros No Bancarios*

Integrado por los Organismos Bursátiles (Mercado de Valores). Dentro de los Organismos Bursátiles se encuentran:

- Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL)
- Bolsas de Valores (Bolsa Mexicana de Valores)

¹ Perdomo Moreno, Abraham, Administración financiera... México, Ed. Ecafsa, 1996, p. 25



- Casas de Bolsa Privadas y Nacionales
- Sociedades de Inversión
- Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión

3) *Intermediarios en Seguros y Fianzas*

En este caso, las instituciones de seguros y fianzas podrán ser privadas o nacionales, como:

- Instituciones de Seguros de Vida
- Instituciones de Seguros de Accidentes y Enfermedades
- Instituciones de Seguros de Daños
- Instituciones Afianzadoras

4) *Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito*

De la misma manera, las organizaciones y actividades auxiliares de crédito también podrán ser privados o nacionales, como:

- Arrendadoras Financieras
- Almacenes Generales de Depósito
- Uniones de Crédito
- Casas de Cambio

Como dato interesante, el sistema financiero mexicano se inició en el año de 1830 con la creación del Banco de Avío, primer banco de promoción industrial, constituyéndose poco después, en 1849 la Caja de Ahorros del Nacional Monte de Piedad y en 1854, el Código de Comercio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para su adecuado funcionamiento, el sistema financiero mexicano presenta la siguiente estructura:

TESIS CON
FALLA EN

3.2 Análisis del concepto "arrendamiento" o "leasing"

Una vez que hemos conocido la manera en que se conforma el Sistema Financiero Mexicano, pasemos entonces a la esencia de este capítulo: *el arrendamiento*. De acuerdo con el investigador Carlos Herrera entender lo que el arrendamiento es o lo que una arrendadora hace, implica conocer primero el significado de la palabra renta, que es el permitir el uso de un bien mediante una retribución económica por medio de un importe convenido. Así, la renta es el acuerdo entre el arrendador y el arrendatario a través del cual el arrendador otorga el uso y goce temporal de un bien por un plazo predeterminado al arrendatario a cambio de un precio pactado.

Pero entendamos en primer término lo que debemos entender por arrendamiento. Para el investigador Rafael Barandiarán el arrendamiento: *es el contrato realizado para la utilización de un bien inmueble, aunque también suelen mencionarse los llamados arriendos de alquiler, que conciernen a las casas habitables y, eventualmente, a los bienes muebles.*²

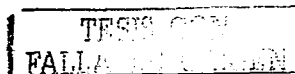
No quedando satisfechos con esta definición, hemos consultado a Susana Drovetta y Horacio Mario Guadagnini los cuales, nos parece, aportan una definición más acertada de arrendamiento, al citar:

"El arrendamiento es el alquiler mediante el cual una persona o firma se beneficia por el uso económico de un activo, durante un tiempo preestablecido"³

De esta forma, una derivación de estos términos es el concepto de arrendamiento financiero, actividad realizada por las arrendadoras financieras. A este respecto Carlos Herrera explica:

² Barandiarán, Rafael, Diccionario de términos financieros, México, Ed. Trillas, 1986, p. 13

³ Drovetta, Ob. Cit. p. 17



"El leasing (arrendamiento) es una modalidad financiera que inicialmente permite el alquiler de un bien de equipo o un bien inmueble, posibilitando la forma opcional de los bienes referidos en el contrato".⁴

Por su parte, el investigador Rigoberto Reyes Altamirano al referirse al arrendamiento financiero aclara:

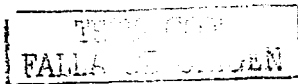
"De acuerdo con el artículo 15 del Código Fiscal de la Federación, es el contrato por el cual una persona se obliga a otorgar a otra, el uso o goce temporal de bienes tangibles a plazo forzoso, obligándose esta última a liquidar, en pagos parciales como contraprestación, una cantidad en dinero determinada o determinable que cubra el valor de adquisición de los bienes; las cargas financieras y los demás accesorios y a adoptar al vencimiento del contrato alguna de las opciones terminales que establece la ley..."⁵

Pero el mismo Reyes Altamirano hace la siguiente advertencia:

"En cambio, para el artículo 25, de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito (LGOAAC), existe contrato de arrendamiento financiero cuando la arrendadora financiera se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal, a, plazo forzoso, a una persona física

⁴ Herrera, Carlos, Fuentes de Financiamiento, México, Ed. Sicco, 1999, p.33

⁵ Reyes Altamirano, Rigoberto, Diccionario de Términos Fiscales, México, Ed. Taxxx, 1998, p. 107



o moral, obligándose ésta a pagar como contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, según se convenga, una cantidad en dinero determinada o determinable, que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios, y adoptar al vencimiento del contrato algunas de las opciones terminales a que se refiere el artículo 27..."⁶

Como es posible percatarse, la diferencia radica en el momento en que "comienza" a presentarse el arrendamiento financiero.

Importante mencionar que el procedimiento consiste en que una empresa de leasing o arrendador, adquiere directamente un bien para cederlo en régimen de alquiler a una empresa o arrendatario, por un precio determinado. Las cuotas de alquiler (rentas) pueden ser constantes y aumentar o disminuir según se contrate, coincidiendo generalmente con los precios de amortización del bien.

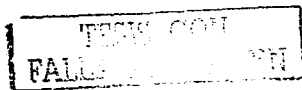
Las modalidades más comunes del leasing o arrendamiento son:

Leasing operativo

Que implica un contrato entre el fabricante de un bien y el cliente, que paga una cuota equivalente a un alquiler durante un periodo. En el leasing operativo, el fabricante asume la asistencia técnica de los equipos o maquinaria que ha alquilado al cliente, así como la seguridad de los mismos.

Es interesante citar que esta modalidad suele tener un plazo más breve, que oscila entre dos y tres años, y valores residuales (valor del bien al término del contrato) más altos que las otras modalidades del leasing.

⁶ Ibidem.



Leasing en divisas

Este se utiliza especialmente en la financiación de importaciones de bienes de equipo y maquinaria, caracterizadas por implicar un elevado importe, así como por una notable incidencia de la rapidez de los cambios tecnológicos. Se puede decir que estas características justifican generalmente la aplicación de tipos de interés altos, incrementando notablemente su costo financiero. Así, en esta modalidad, el cliente paga cuotas de arrendamiento propio al leasing en la divisa de importación, lo cual implica un costo financiero próximo al tipo de interés vigente en el país de origen de la importación, y un margen adicional que suele ser de unos dos puntos aproximadamente.

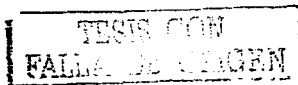
El beneficio del leasing en divisas está derivado de las importaciones realizadas por diferencia entre los tipos de interés del país importador y los del exportador, suponiendo que el tipo de cambio no varía durante el periodo de duración del contrato. Si esto no es así, y la moneda del país importador se revalúa, resultaría más barato obtener las divisas para pagar las cuotas de arrendamiento; en caso contrario, la empresa importadora se encontraría con un problema financiero derivado de una devaluación.

Leasing inmobiliario

En este caso, el bien objeto del contrato es un inmueble, entendiéndose por tal los ya construidos, en construcción o pendientes de ella. Se excluyen los que tengan carácter de vivienda del cliente, los terrenos y solares, puestos que éstos no se amortizan.

Leasing con subarriendo

En esta opción la empresa leasing, propietaria del bien, autoriza al cliente para que emita la cesión del uso a un tercero.



Leasing financiero

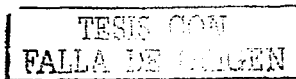
Debido a que este tipo de arrendamiento es la esencia del presente trabajo, a continuación se hará una explicación más detallada del mismo.

Haciendo referencia a los antecedentes del arrendamiento financiero, éste apareció en México en el año de 1961, al constituirse la primera arrendadora profesional. El autor Carlos Herrera explica que en ese entonces, se ofreció la operación del arrendamiento financiero como una nueva herramienta de financiamiento, con la ventaja fiscal de que la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) permitía al arrendatario deducir el monto total de las rentas pagadas.

Es interesante citar que en la primera parte de la década de los 60 varios grupos del país constituyeron arrendadoras, en general, en asociación con entidades financieras de Estados Unidos y Europa con la idea de que la entidad extranjera proporcionara experiencia y recursos financieros en la actividad, al tiempo de que el grupo mexicano proporcionaría recursos en pesos y conocimiento del mercado.

Pero, por gestiones de las arrendadoras que operaban este tipo de arrendamiento, en abril de 1966, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) emitió un acuerdo conocido como "Criterio 13", dándole a las operaciones de arrendamiento financiero un trato de ventas en abonos, acuerdo que fue revocado en septiembre de 1969, por considerar que la situación impositiva que establecía no era equitativa desde el punto de vista fiscal.

Sin embargo, en noviembre de 1974 la LISR incorporó la definición y tratamiento fiscal de los contratos de arrendamiento financiero que salvo ligeras modificaciones efectuadas desde entonces, es la regulación que actualmente rige. Para el año de 1981 fue incorporada al Código Fiscal de la Federación. Pero el verdadero crecimiento de la industria del arrendamiento se dio entre los años de 1976 y 1981, cuando las arrendadoras financieras pertenecientes a grupos



bancarios pasaron de financiar un monto anual de 46 millones de dólares a más de 500 millones.

Así, en este periodo, el campo de actividad de las arrendadoras se abre y se comienzan a atender en forma primordial sectores de dinámico crecimiento, no atendidos en su totalidad por la banca, principalmente construcción y transporte. Fue de esta manera como las arrendadoras financieras comenzaron a manejar cifras de gran importancia a nivel nacional, además de que operaciones de arrendamiento financiero se ampliaron en algunos casos a créditos refaccionarios, hipotecarios y directos. Al observar esto, las autoridades monetarias del país, y tomando en cuenta que sirven de mediadoras entre las instituciones de crédito y el cliente, es decir, son un intermediario entre la banca y la empresa, deciden en las reformas a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares publicadas el 30 de diciembre de 1981, que las sociedades dedicadas a esta actividad se deben incorporar al sistema financiero como organizaciones auxiliares de crédito, sujetas por tanto a concesión del gobierno federal.

Consultando al investigador Leopoldo Solís, encontramos que al referirse al desarrollo de intermediarios financieros en nuestro país hace el siguiente comentario:

"Las compañías que brindan servicios de arrendamiento financiero han tenido un mejor desarrollo después de que en 1981 fueron reconocidas formalmente como organizaciones auxiliares de crédito. Al cubrir sectores de mercado no atendidos tradicionalmente por la banca comercial, dado lo reducido del monto individual de sus operaciones, se ha permitido que un número

significativo de empresas pequeñas y medianas adquieran maquinaria y equipo".⁷

El citado autor agrega que particular importancia reviste el hecho de que a las arrendadoras financieras (y a las empresas de factoraje) les fue permitida la colocación de papel, tanto en el país como en el extranjero, recursos que las habilita para captar parte de su financiamiento.

Por lo anterior, todas las sociedades que se dedicaban a esta actividad solicitaron ante la SHCP, la concesión respectiva, otorgando la citada dependencia únicamente 26 concesiones a diversas sociedades para operar como arrendadoras financieras, incluyendo en su denominación social las palabras *organización auxiliar de crédito*.

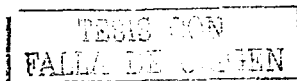
A continuación, haremos una descripción de los elementos que intervienen en el arrendamiento financiero.

3.3 Elementos del arrendamiento financiero

Tres son los agentes que toman participación en el arrendamiento financiero: la sociedad leasing (arrendadora), el fabricante y el cliente. Cabe citar que la sociedad leasing financia la adquisición o alquiler del bien de referencia, y el cliente paga a ésta el importe periódico correspondiente durante el periodo estipulado en el contrato. Al final del periodo, el cliente tiene tres opciones:

- 1) Que se transfiera la propiedad del (los) bien (es) objeto del contrato, mediante el pago de una cantidad determinada, la cual será inferior al valor del mercado.
- 2) Que se prorrogue el contrato a un plazo determinado, durante el cual será inferior al valor de mercado.

⁷ Solís, Leopoldo, Evolución del sistema financiero mexicano..., México, Ed. Siglo XXI, 1997, p. 189



- 3) A participar con la arrendadora financiera en el precio de la venta de los bienes a un tercero en la proporción que convenga.

Cabe señalar que de las operaciones antes señaladas, la más común es la citada en el inciso 1, es decir, pagar un precio simbólico por el bien, que normalmente va de 1 al 5%, el cual se paga al finalizar el contrato.

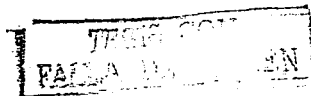
Así, podemos afirmar que el arrendamiento financiero es un mero instrumento de financiamiento ya que el objeto de la operación no sólo es obtener el uso y goce temporal del bien, sino más bien la propiedad, donde se diferencia entre el capital y los intereses.

Para el tratamiento de las opciones señaladas para el término del contrato, se tendrá que en caso de que se transfiera la propiedad del bien mediante una cantidad determinada, o bien, por prorrogar el contrato por un cierto plazo, el importe de esta opción se considerará como un adicional al momento original de la inversión, el cual se deducirá en los años que falten para determinar el monto original de la inversión. En caso de que se opte por tener participación por la venta de los bienes a terceros, deberá considerarse deducible la diferencia entre los pagos efectuados y las cantidades ya deducidas, menos el ingreso obtenido por la participación obtenida.

Revisemos enseguida, las diversas modalidades del arrendamiento financiero.

3.3.1 Modalidades del arrendamiento financiero

En este punto, comentaremos cinco posibilidades, a saber: arrendamiento maestro; arrendamiento financiero neto; arrendamiento financiero global; arrendamiento financiero total y arrendamiento financiero ficticio.



1) *Arrendamiento maestro*

Bajo esta modalidad, la compra del equipo la efectúa la arrendadora de manera desfasada, de acuerdo con las instrucciones recibidas del arrendatario. Los arrendamientos maestros son comúnmente utilizados para simplificar los planes de financiamiento de equipo de los propios arrendatarios. En una operación de este tipo, primero se formaliza un contrato maestro, por el cual la arrendadora se obliga a comprar y dar en arrendamiento los equipos hasta por un valor determinado, durante un periodo de disponibilidad previamente acordado.

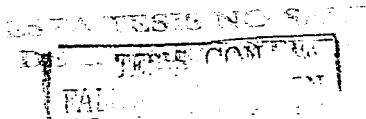
Una vez firmado el contrato, el arrendatario solicita a la arrendadora el equipo que le es necesario mediante la entrega de una "lista convenio", la cual se ajusta a las provisiones contenidas en el contrato.. Es importante indicar que en este tipo de arrendamiento, el arrendatario dispone de una línea de crédito durante el plazo estipulado, misma que no podrá exceder en ningún momento.

2) *Arrendamiento financiero neto*

Se llama así al arrendamiento que cubre todos los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, daños, impuestos, reparaciones, etcétera, ejemplo: arrendamiento de maquinaria.

3) *Arrendamiento financiero global*

Este es lo contrario al anterior, es decir, todos los gastos corren por cuenta del arrendador financiero, quien lo repercute en el monto de las rentas, ejemplo: arrendamiento de computadoras.



4) Arrendamiento financiero total

Es aquel que permite al arrendador recuperar con las rentas pactadas en el plazo forzoso, el costo total del activo arrendado, más el interés que le hubiera generado este capital invertido. Esta es precisamente, una de las características fundamentales del arrendamiento financiero.

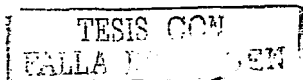
5) Arrendamiento financiero ficticio

Esta modalidad es también conocida como venta y arrendamiento posterior y consiste en que el propietario de un bien lo vende arrendadora, para que esta a su vez lo arriende con su respectivo derecho de opción de compra al término del contrato. De esta manera el propietario original no pierde la utilización del mismo y obtiene dinero en efectivo que puede ser empleado en otras opciones del negocio.

Como es lógico suponer, el arrendamiento financiero presenta tanto ventajas como desventajas, mismas que se describen en el cuadro siguiente:

ARRENDAMIENTO PURO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Es una operación flexible por no tener las estipulaciones restrictivas de un préstamo a plazo.• El contrato de arrendamiento permite a la empresa evitar el riesgo de obsolescencia.• Cuando el dinero es escaso es una buena fuente de financiamiento.• Los pagos de arrendamiento son deducibles de impuestos como gastos de operación, mientras que la propiedad del activo sólo permite a la empresa deducir la depreciación.	<ul style="list-style-type: none">• El arrendamiento carece de un costo establecido de interés; por ello, el rendimiento de muchas arrendadoras es muy alto, de manera que sería conveniente que la empresa evaluara las diferentes fuentes de financiamiento.• Al arrendatario se le prohíbe realizar mejoras en la propiedad arrendada o activo sin el consentimiento del arrendador. Si la propiedad perteneciera al arrendatario, tal prohibición no



<p>puesto que por lo general el pago es mayor que la depreciación entonces la empresa tiene mayor deducción.</p>	<p>existiría.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se arrienda (con base en un contrato operacional) un activo que termina siendo obsoleto, deben continuarse los pagos del arriendo por lo que resta de su utilización contractual.
--	--

Pero, ¿cuál es el procedimiento que sigue un contrato de arrendamiento financiero?

3.3.2 Procedimiento del arrendamiento financiero

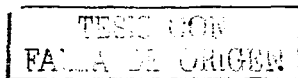
El investigador Carlos Herrera explica que sólo dos pasos son necesarios para que esta figura se presente, a saber:

- El cliente selecciona el bien y el proveedor del mismo.
- La entidad leasing compra el bien, pagando al proveedor. La entidad leasing envía los correspondientes recibos de alquiler al cliente, que efectúa el pago de las rentas y, generalmente acaba adquiriendo la propiedad del bien, previo pago del valor residual. Cabe señalar que éste es opcional.

Respecto a la información que deberá presentar el cliente o prospecto para el trámite de una línea de crédito es la siguiente:

Personas físicas

- Cuestionario de información básica
- Relación patrimonial
- Aval con propiedades en bienes raíces.
- Copia fotostática de tres comprobantes de ingresos



- Relación de egresos mensuales
- Comprobante de domicilio
- Acta de matrimonio
- Copia del registro Federal de Contribuyentes
- Declaración anual del ISR

Personas morales

- Escritura constitutiva
- Escritura de poderes (actos de pleitos y cobranzas y suscripción de títulos de crédito)
- Modificaciones a la escritura constitutiva
- Estados financieros de los dos últimos ejercicios dictaminados, por auditor externo
- Cuestionario de información básica
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes
- Copia de las declaraciones del ISR e IVA anuales

Es importante señalar que los elementos específicos que intervienen en un contrato de arrendamiento financiero se clasifican en personales, reales, formales, mismos que se describen a continuación:

Personales

Los elementos reales del contrato de arrendamiento son el arrendador y el arrendatario. Se puede decir que en un concepto genérico arrendador es la parte que se obliga por virtud del contrato de arrendamiento a conceder el uso y goce temporal de un bien que es de su propiedad.

Por su parte, el arrendatario es la persona física o moral que disfruta del uso y goce temporal del bien propiedad del arrendador y que se obliga a cubrir satisfactoriamente la renta en la forma y tiempo convenidos, a responder de los perjuicios que el bien arrendado sufra por su culpa o negligencia, y a servirse del bien solamente para el uso convenido, o conforme a la naturaleza y destino del mismo.

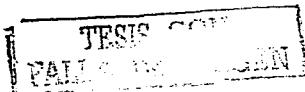
Reales

Los elementos reales están integrados por la cosa y el precio. Se puede decir que el concepto de "cosa" para efectos de arrendamiento es amplio, pudiéndose definir por la participación que tiene el contrato, esto es, el bien susceptible de arrendamiento que puede usarse sin consumirse.

En el contrato podrá establecerse que la entrega material de los bienes sea realizada directamente a la arrendataria por el vendedor, en las fechas previamente convenidas, debiendo aquellas entregar constancia del recibo de los bienes de la arrendadora financiera.

Por su parte, el precio se entiende como el valor del dinero que se le asigna a un bien, de lo cual se concluye que el precio del arrendamiento financiero consiste en la suma de dinero que el arrendatario se obliga a entregar a cambio del uso o goce temporal del bien sujeto del contrato.

Es importante citar que la manera de definir el precio está prevista en el primer párrafo del artículo 25 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, al establecer que la persona física o moral que use o goce el bien está obligada a pagar como contraprestación una cantidad en dinero determinada o determinable que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios.



Además, la arrendataria podrá otorgar a la orden de la arrendadora financiera, uno o varios pagarés según se convenga, cuyo importe total corresponda al precio pactado, por concepto de renta global, siempre que los vencimientos no sean posteriores al plazo del arrendamiento financiero y que se haga constar en tales documentos su procedencia de manera que queden suficientemente identificados. Así, la transmisión de estos títulos, implica en todo caso el traspaso de la parte correspondiente de los derechos del contrato del arrendamiento financiero y demás derechos accesorios en la proporción que corresponda.

Por último, salvo pacto en contrario, el pago del precio del arrendamiento financiero se inicia a partir de la firma del contrato, aunque no se haya hecho la entrega objeto de los bienes materia del arrendamiento.

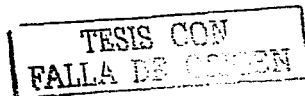
Formales

Significa que los contratos de arrendamiento financiero deberán otorgarse por escrito y ratificarse ante la fe de notario público, corredor público titulado, o cualquier otro fedatario público y podrán inscribirse en el Registro Público de Comercio, a solicitud de los contratantes, sin perjuicio de hacerlo en otros registros que las leyes determinen.

Una vez que se ha hecho una descripción amplia del arrendamiento financiero, pasaremos a explicar el concepto de arrendamiento puro, pues frecuentemente existe alguna compatibilidad, aunque existen algunas diferencias.

3.3.3 Diferencias entre el arrendamiento financiero y el arrendamiento puro

En el leasing puro intervienen dos partes, el arrendador y el arrendatario, siendo susceptibles de arrendamiento puro todos los bienes que no sean de consumo



inmediato, excepto aquellos que la ley prohíbe arrendar y los derechos estrictamente personales.

En esta clase de arrendamiento, al terminar el periodo del contrato, el objeto del mismo se vuelve a la disponibilidad del arrendador, por lo que existen las siguientes ventajas para el arrendatario:

- Puede deducir de sus resultados la totalidad de las rentas pagadas.
- No tiene que registrar como pasivo las rentas a las que se ha obligado.

Este último punto es de especial importancia, pues no se afecta el apalancamiento del arrendatario y, consecuentemente, no limita su capacidad de endeudamiento. El investigador Carlos Herrera explica que aún, cuando las empresas mexicanas consideran altamente atractivas las ventajas que ofrece el arrendamiento puro, en la mayoría de los casos, prefieren estructurar sus arrendamientos como financieros para poder, al final del contrato, comprar el equipo. Revisemos las diferencias esenciales del leasing puro con el leasing financiero.

LEASING PURO	LEASING FINANCIERO
1) Se entregan bienes del activo fijo para que un tercero haga uso de ellos.	1) Se entregan bienes del activo fijo, para que un tercero haga uso de ellos.
2) Se pactan rentas periódicas en pago del uso que se hace del bien sin incluir intereses implícitamente.	2) Se pactan rentas periódicas es las que se incluyen el capital e intereses y, en algunos casos, gastos de mantenimiento y otras partidas.
3) Pueden ser bienes depreciables o no, los involucrados en el contrato.	3) Por lo general, son bienes susceptibles de depreciación los que se incluyen en estos contratos.
4) Finalmente tanto el arrendador como el arrendatario están sujetos al régimen común de tratamiento fiscal.	4) Fiscalmente esta operación tiene un tratamiento específico, tanto para el arrendador como para el
5) Es una fuente de financiamiento, ya que evita la adquisición de inmuebles.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<p>6) No se pacta ninguna opción terminal en ningún momento.</p> <p>7) No es necesario que la arrendadora sea una sociedad anónima, ni que tenga grandes cantidades de respaldo.</p> <p>8) Es un contrato irrevocable durante su vigencia, el cual puede ser prorrogado voluntariamente por ambas partes, después de su terminación.</p> <p>9) El arrendatario usa el bien, el arrendador es el propietario del mismo, y éste nunca es transferible al arrendatario como efecto de este contrato.</p>	<p>arrendatario.</p> <p>5) Por medio de esta operación se crea una fuente de financiamiento para el arrendatario, ya que sustituye la contraprestación de otros pasivos para la adquisición de equipos.</p> <p>6) Se pacta en el contrato una operación de compra para el arrendatario, al finalizar la vigencia inicial de las operaciones, así como dos opciones adicionales.</p> <p>7) Por la magnitud de las operaciones, generalmente las arrendadoras son sociedades anónimas.</p> <p>8) Es un contrato irrevocable durante su vigencia inicial, la que al llegar a su término puede acabar con la relación entre ambos contratantes, o bien prorrogarla durante un tiempo adicional.</p> <p>9) El arrendatario tiene derecho al uso del activo y el arrendador tiene el título legal de propiedad del bien mismo que es transferido al arrendatario al hacer efectiva la opción de compra.</p>
---	---

Hasta aquí, hemos revisado las peculiaridades del leasing financiero, haciendo notar sus diferencias con el leasing puro, sin embargo, consideramos muy importante dar a conocer otras fuentes de financiamiento, por las que pueden optar las empresas, pues es imprescindible reconocer que todo administrador financiero debe determinar en primera instancia el tipo de fondos que requiere a

empresa para posteriormente proceder a seleccionar las instituciones y posibilidades que puedan proporcionar este tipo de fondos.

3.4 Otras fuentes de financiamiento

Una clasificación muy útil respecto a las fuentes de financiamiento, es la que propone el autor Juan Gerardo Garza Treviño, siendo esta respecto a su plazo. Así dicho autor divide la adquisición de préstamos en corto plazo; mediano y largo plazo.⁸

3.4.1 Préstamos a corto plazo

Estos son los créditos que otorga la banca comercial y que pueden ser con o sin garantía, siendo éstas típicamente los activos de las compañías. Los créditos bancarios tienen diferentes modalidades:

- *Línea de crédito*, que se considera un acuerdo informal respecto a la cantidad máxima de crédito bancario a corto plazo que se le puede otorgar a una empresa.
- *Préstamos únicos*, que responden a necesidades específicas de la empresa. Regularmente es financiamiento que se requiere por situaciones especiales y temporales en las empresas.

Cabe señalar que uno de los mercados más interesantes en el sistema financiero mexicano es el mercado de dinero, el cual, comprende operaciones o cotizaciones de valores o títulos cuya vigencia es menos de un año. Así, los instrumentos principales en el mercado de dinero en México son los siguientes:

Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes)

Son un mecanismo de financiamiento del gobierno federal, emitidos por vez primera en el año de 1978. Están regulados por el Banco de México y son títulos de crédito al portador. Cada semana se anuncia la emisión de Cetes, monto, plazo y tasa promedio ponderada. Tienen absoluta liquidez y seguridad con la garantía del gobierno federal.

Pagarés de la Tesorería de la Federación (Pagafes)

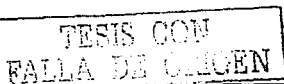
Son títulos de crédito en moneda extranjera, en los cuales el gobierno federal se obliga a pagar una suma en moneda nacional equivalente al valor de dicha moneda extranjera, a una fecha determinada. Los Pagafes son también un medio de financiamiento del gobierno federal.

Aceptación bancaria

Son letras de cambio emitidas por empresas participantes en bolsa, que avaladas por una institución de banca múltiple, con base en créditos que la institución aceptante concede a compañías emisoras, son colocadas entre el público inversionista por una casa de bolsa.

Papel comercial

Son pagarés que se utilizan para documentar créditos. Su modalidad bursátil se emitió por primera vez en 1980, teniendo que cotizar en bolsa las empresas que los emiten. En la modalidad extrabursátil pueden ser emitidos por cualquier negocio.



3.4.2 Préstamos a mediano y largo plazos

Cuando el financiamiento que requiere la empresa es a largo plazo cambian las fuentes del financiamiento de donde se deben obtener los recursos. Así, mientras que los préstamos a corto plazo están relacionados con la operación de la empresa y atiende las necesidades de inventarios y cuentas por cobrar, la búsqueda de recursos a mediano y largo plazo se hace con el propósito de invertir en activos fijos y en activos circulantes con carácter de permanentes. Los principales financiamientos por los que pueden optar las empresas, en esta clasificación son:

Préstamos refaccionarios

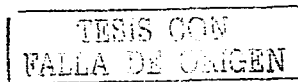
Es un crédito con garantía que se otorga a mediano y largo plazo y se utiliza para financiar principalmente activos fijos tangibles, liquidación de pasivos o adeudos fiscales. Este tipo de crédito tiene un plazo legal de 10 años en la industria y de cinco años en la agricultura y la ganadería.

Créditos hipotecarios

Comprenden los financiamientos a largo plazo aplicable por lo general a construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa o también al pago o consolidación de pasivos originados en la operación normal del negocio. La garantía está constituida por activos fijos tangibles y el valor del crédito no podrá exceder de 50 por ciento del valor de las garantías otorgadas.

Préstamo hipotecario industrial

Este se otorga con garantía hipotecaria, la que incluye todos los activos tales como efectivo, cuentas por cobrar. Es un crédito a mediano o largo plazo, que se utiliza principalmente para consolidar pasivos.



Dentro de esta categoría de préstamos a mediano y largo plazo se considera también al arrendamiento financiero, ya descrito con anterioridad. Revisemos ahora los correspondientes a largo plazo.

3.4.3 Préstamos a largo plazo

A los créditos que son otorgados en largo plazo, se les conoce también como mercado de capitales, que maneja valores o títulos con plazos de vigencia mayores de un año. Así, los principales instrumentos del mercado de capitales son:

Acciones

Son títulos de valor que representan una parte del capital social de la empresa y permiten trasladar el derecho de propiedad. El tenedor de una acción es socio de la compañía en la parte proporcional que representa el título. Las acciones se clasifican en comunes y preferentes. Las comunes confieren el derecho de voz y voto en las asambleas de accionistas y el derecho a dividendos, cuando la empresa genere utilidades.

Las acciones preferentes sólo tienen derecho a voto limitado en las asambleas de accionistas y garantizan un dividendo anual mínimo. El valor de las acciones puede fijarse o definirse en distintas formas, como por ejemplo:

- *Valor nominal*, que se obtiene dividiendo el monto total del capital social entre el número de acciones en circulación.
- *Valor en libros o contable*, que es el valor que el título alcanzaría en caso de ser liquidada la empresa.
- *Valor de mercado*, que es el precio al cual se cotiza un título dentro del piso de remates de la Bolsa Mexicana de valores.

Petrobonos

La inversión en este instrumento equivale a comprar barriles de petróleo crudo ligero mexicano de exportación al gobierno federal. Cuando un inversionista adquiere un petrobono, está otorgando un préstamo al gobierno, destinado al desarrollo de la industria petrolera. Los petrobonos aparecieron en 1977, como una estrategia para recuperar la confianza después de la devaluación del peso mexicano.

Obligaciones

Las obligaciones corporativas (emitidas por una empresa) son instrumentos de crédito creados como mecanismo de financiamiento para las compañías. Así, una obligación es una deuda pública contraída en forma colectiva por alguna empresa privada o dependencia del gobierno federal. El emisor se obliga a pagar intereses y, a su vencimiento, el valor nominal del título. Las obligaciones pueden ser:

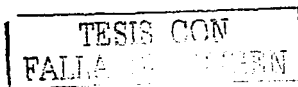
Quirografarias, que son aquellas que no cuentan con una garantía específica. Se adquieren con base en la confianza en la forma de la empresa y en su solvencia económica.

Hipotecarias, que son títulos que tienen como garantía los activos de la empresa emisora.

Convertibles, que dan al comprador la opción al vencimiento, de recoger su amortización correspondiente, o bien convertirse en socio de la empresa mediante la conversión de obligaciones en acciones.

Bonos de indemnización bancaria

Estos bonos aparecieron en 1982, con motivo de la reprivatización de la banca mexicana. Cuentan con garantía del gobierno federal y la tasa de interés resulta del promedio aritmético de los máximos rendimientos que la banca mexicana está



autorizada a pagar por depósitos en moneda nacional a un plazo de 90 días, en las cuatro semanas al trimestre que corresponda.

Sociedades de inversión

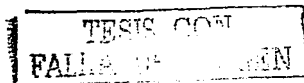
También conocidas como sociedades anónimas, las cuales están especializadas en la administración de inversiones constituidas en las casas de bolsa, que reúnen capitales de diferentes inversionistas para invertirlos por cuenta de la casa de bolsa. Las sociedades de inversión buscan diversificar riesgos, proporcionar seguridad y liquidez y fomentar actividades prioritarias, además de ofrecer una rentabilidad atractiva.

Como hemos podido constatar, las opciones de adquirir financiamiento se presentan en diversas formas, por lo que es conveniente que antes de que toda empresa decida seleccionar alguna de ellas, es muy importante que tomen en cuenta el riesgo que representa. Dado que consideramos muy importante este aspecto, a continuación, revisaremos la importancia de entender al riesgo financiero, para así, poder administrarlo.

3.5 El financiamiento y el riesgo financiero

De acuerdo con la opinión de los investigadores Arturo Morales Castro y Josefina Barrera Hernández, pareciera fácil definir lo que se entiende por riesgo, sin embargo, dicha palabra implica un gran número de ideas, ya que el riesgo está presente en todas partes y en todo momento, en la medida en que cualquier persona u organización puede estar expuesta a que le sucedan situaciones inesperadas.

Se puede decir que el riesgo es un factor importante en las predicciones y acciones que el ser humano emprende todos los días, debido a esto, la palabra riesgo seguramente despierta en las mentes imágenes diversas, porque se ha



empleado profusamente con diferentes significados y es eso que al oírlo ante la inestabilidad financiera que se observa siempre hay una constante, la cual es el riesgo. Por lo mismo, como expresan los citados autores, es indispensable citar diferentes definiciones de lo que se entiende por riesgo financiero.⁹

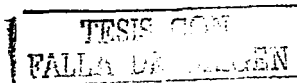
Riesgo financiero:

- Es la incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.
- Es la probabilidad de que los acontecimientos del futuro no sean como se ha supuesto.
- Es el peligro (contingencia de una pérdida).
- Es la combinación de exposiciones valoradas por probabilidad.
- Es la incertidumbre de los resultados futuros, incluyendo la posibilidad de pérdidas significativas.
- Es cualquier desviación del resultado esperado.

Pero como es lógico suponer, los riesgos pueden administrarse, de tal manera que hoy en día se habla de *administración de riesgos*, que se entiende como "el conjunto de procedimientos para identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos a que está expuesta una empresa, con el propósito de evitarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos".

Arturo Morales Castro y Josefina Barrera Hernández dan a conocer los enfoques de los exponentes más destacados sobre administración de riesgos:

⁹ Revista *Administrare Hoy*, No. 65/Septiembre 1999, p. 82



¿Qué es la administración de riesgos?

Autor	Concepto
Mario de Agüero Aguirre	La AR debe ser contemplada como una contribución importante a las utilidades de la empresa, ya que esta especialidad no deja los riesgos a la inercia de las acciones. Si no aplica medidas juiciosas, procedimientos adecuados, utilización de técnicas que se requieren para tratar de descubrir, identificar, analizar y evaluar dichos riesgos además de buscar la forma de descubrirlos, con lo que se obtiene un beneficio trascendental para la empresa.
Robert E. Abrahamson	Un programa de AR abarca diversas funciones dentro de una empresa y a base de una adecuada coordinación del mismo, se tiene un efecto positivo en la estabilidad de la empresa y en la disponibilidad de su circulante.
Arturo J. Woodrow	Mediante un programa de protección a través de la aplicación de las disciplinas de la AR, las operaciones de una empresa serán lo más productivas posibles.
Sergio Vidal Lozano	La AR colabora a hacer eficientemente la operación de una empresa ya que logra la minimización, mediante la incursión de costos razonables de algo que es adverso a la misma.
Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos. (AMARAC)	La AR es única, ya que con su aplicación, la empresa obtiene la óptima protección contra los riesgos puros al menor costo posible, y no hay otra forma de conseguir esto.
Price Waterhouse	Es el proceso por el cual es riesgo resulta: Identificado, Medido, Aceptado, Controlado, Evaluado, Mitigado, Optimizado y Comunicado.
Philippe Jorion	Es proporcionar alternativas creativas para protegerse contra los riesgos financieros o para especular con ellos.

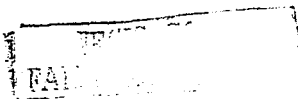
Así, a falta de una teoría única de riesgos o de administración de riesgos es conveniente entender que el riesgo es lo único seguro en el mercado financiero y, por esto, se deben separar los riesgos cualitativos, como: el riesgo político, legal, de negocios, de los riesgos cuantitativos, como: el riesgo de tasa de interés, de inflación, de precio, de tipos de cambio, etcétera, y utilizar los que sí se pueden prever su tendencia por medio de medidas estadísticas y su efecto en los mercados financieros. Por último, como expresa el maestro Arturo Morales Castro:

"Es importante diferenciar la incertidumbre del riesgo, ya que cuando nos referimos a incertidumbre estamos hablando de posibilidad, la cual no puede estimarse ya que es un aspecto cualitativo, y cuando nos referimos a riesgo, estamos hablando de probabilidad, lo cual sí podemos calcular, ya que es un aspecto cuantitativo".¹⁰

En resumen, en este capítulo hemos revisado la estructura del SFM, conociendo su clasificación respecto al nivel operativo para posteriormente pasar a definir el concepto de arrendamiento financiero. También se analizaron las diversas modalidades del leasing financiero, sus ventajas y desventajas, su procedimiento y sus diferencias principales respecto al arrendamiento puro.

También se dieron a conocer otras fuentes de financiamiento, haciendo una interesante clasificación que obedece a su plazo, y finalmente, dado que toda adquisición de financiamiento implica un riesgo, se dio atención a este punto. Consideramos que la información plasmada es relevante y nos permite pasar a la elaboración y desarrollo de la parte práctica del presente trabajo, en la que estaremos tratando de demostrar la hipótesis planteada.

¹⁰ Revista *Administrare Hoy*, No. 75/Julio 2000, p. 56



CAPITULO IV

4. CASO PRACTICO

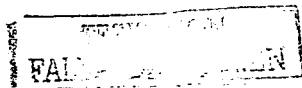
4.1 Semblanza de Litoprint, S.A. de C.V.

Esta empresa se constituyó en la ciudad de Guadalajara, Jalisco el 31 de julio de 1990, teniendo como objeto principal la fabricación de diversos trabajos de impresión en offset y suajado de cartón para ensamble de cajas. En 11 años de presencia en el mercado, Litoprint ha llevado a cabo una expansión en sus servicios hasta incluir el diseño y digitalización de imágenes como parte de sus productos y como complemento a sus trabajos de impresión.

Litoprint cuenta con un sistema vertical de producción que incluye todas las etapas del proceso de impresión, desde el diseño de imágenes y su digitalización hasta la impresión y terminado de trabajos de prensa offset, que es el segmento de mercado de las artes gráficas dentro del cual se desarrolla. Litoprint cuenta con instalaciones de cerca de 8,000 m² de los cuales 5,500 m² se destinan al área de producción.

Los impresos comerciales de Litoprint incluyen empaques, posters, revistas médicas, catálogos de productos, folletos, etiquetas, trípticos y dípticos y displays promocionales para empresas como Syntex, Cryoinfra, Pepsi; Coca Cola, Consorcio Aga, Herramientas Urrea y los clubes deportivos Atlas y Guadalajara, representando estas impresiones más del 95 % de los ingresos de la empresa.

Es importante citar que a julio del 2000, la empresa Litoprint presenta referencias de créditos bancarios satisfactoria, mostrando un crédito simple vigente por 12,000 dólares, mostrando en los últimos 12 meses un retraso de uno a 29 días, el cual no se considera representativo de un mal comportamiento de crédito.

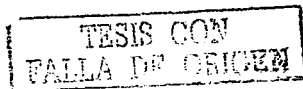


La base de datos de demandas y/o antecedentes legales de ASECOEM no muestra ninguna situación que implique un procedimiento legal en contra de Litoprint. Además, Litoprint ha sido cliente de Citibank desde el año de 1992, manejando una cuenta de cheques de manera adecuada y no mostrando a la fecha ningún sobregiro o cheque devuelto.

Además, Bital reporta a Litoprint como cliente en materia de crédito desde 1991 y debido a la descapitalización reportada por la empresa al inicio de 1995, que fue derivada de la devaluación ocurrida en México a finales de 1994 y que repercutió en una desaceleración en las ventas de Litoprint, en julio de 1995 y a instancias del cliente, Bital autorizó reestructurar N\$ 660 M y derivados de dos créditos con garantía real utilizados para solventar necesidades de capital de trabajo y adquisición de maquinaria. Desde que se llevó a cabo su reestructura y hasta la fecha no ha habido ningún retraso en su amortización; por otro lado, todas las restricciones establecidas en el contrato de crédito han sido cumplidas a satisfacción por el cliente.

Además, a junio de 2000 Litoprint reporta una situación financiera satisfactoria que está basada en un incremento de los niveles de liquidez y capital de trabajo respecto a diciembre de 1999, y que es resultado del crecimiento de los volúmenes de operación, los cuales se ven reflejados a través de la acumulación de utilidades en el capital contable de la empresa, lo que permite que a estructura financiera también mejore durante el primer semestre de 2000. Cabe citar que el aumento en los volúmenes de operación puede ser observado a través del crecimiento de la cartera, la cual reporta un incremento de N\$ 1,013 M o 31% a junio de 2000.

La liquidez de Litoprint muestra un aumento constante desde 1998 y a junio de 2000 este índice financiero se incrementó favorablemente a 5.33:1 comparado con diciembre de 1999 cuando se reportó 3.76:1. De la misma forma, el saldo del efectivo aumentó N\$ 862 M, equivalente a 2.4 veces lo reportado a diciembre de

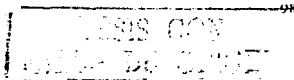


1999. El fondeo de las operaciones de Litoprint se realiza básicamente a través de recursos propios, y se complementa con el financiamiento de los proveedores, rubro que a junio de 2000 aumentó en N\$ 218 M ó 11% respecto a diciembre de 1999. Derivado de lo anterior, el capital de trabajo de al empresa se fortaleció en N\$ 4,800 M ó 64% en el primer semestre de 2000.

Como resultado de la acumulación de utilidades en el capital contable de Litoprint, a junio de 2000 se observó un sólido nivel de capitalización (sin tomar en cuenta los efectos de reexpresión por inflación) de 80%, que se incrementó dos puntos porcentuales respecto a diciembre de 1999. De tal forma, el capital contable tangible asciende a N\$ 25,145 M, importe que cubre casi dos veces el *exposure* total con *COT Group*, incluido lo solicitado para la presente transacción.

A junio de 2000 Litoprint reportó ventas acumuladas de N\$ 12,732 M lo cual ha permitido generar resultados de operación favorables no obstante las reducciones observadas en los márgenes de contribución bruta y el margen operativo durante el primer semestre de 2000. A junio de 2000 el margen bruto disminuyó a 37% comparado con 48% reportado a diciembre de 1999. La disminución observada en este índice se origina por las adquisiciones de refacciones y partes de maquinaria, cuyos costos se registran como gastos de fabricación dentro del costo de ventas, con el fin de realizar composturas a una línea de encuadernación, cuyo funcionamiento requería de una reparación mayor.

A junio de 2000, Litoprint reportó una utilidad de operación de N\$ 2,565 M y un EBITDA de N\$ 3,151 M. Ambos parámetros se muestran sólidos en comparación a la renta establecida a Litoprint (incluida en la operación por realizar), la cual asciende a US\$ 28 M, ya que con seis meses de operaciones la ganancia operativa y el EBITDA cubren de forma respectiva 76% y 94% de la renta anual de los arrendamientos de CIT México.



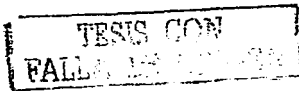
A junio de 2000 Litoprint reportó una utilidad de N\$ 2,958 M, importe favorable ya que representa el 61% de la utilidad reportada en 1999. A junio de 2000 la empresa generó un flujo de efectivo de N\$ 3,544 M, que equivale al 60% del reportado a diciembre de 1999 y que se obtiene fundamentalmente por la utilidad generada en el periodo.

Al mismo mes de junio del 2000 se observa un flujo de efectivo disponible de N\$ 2,319 M que se obtiene a partir de la utilidad del ejercicio y que se complementa con los cargos por depreciación y el superávit obtenido en los componentes de capital de trabajo.

La empresa - garantía será Compras en Volumen de Culiacán, S.A. de C.V. (CVC), organización constituida en Guadalajara, Jalisco en junio de 1997 con el objeto de comercializar todo tipo de maquinaria y materiales para la industria de artes gráficas. Así, CVC será la empresa que estará garantizando la opción terminal de 18% establecida en el arrendamiento y que sustituye el valor residual de 15% autorizado por *Asset Management*. Cabe señalar que CVC es propiedad del mismo titular de Litoprint en 45 %. Por lo anterior, su participación en dicha empresa es minoritaria.

A Agosto de 2000 CVC reporta la siguiente situación financiera: activos totales por N\$ 17,018 M conformados por N\$ 12,319 M de activo circulante N\$ 4,281 M de activo fijo y N\$ 417 M de otros activos. El pasivo total asciende a N\$ 3,026 M el cual se encuentra registrado íntegramente en el corto plazo, de los cuales N\$ 1,617 M o 53% corresponden al financiamiento con proveedores. El capital contable asciende a N\$ 13,993 M y dicho importe muestra una capitalización de 82 % y cubre más de 20 veces el importe de la opción terminal propuesta por CVC.

Las cifras mencionadas muestran una situación financiera sólida en comparación al monto de la opción terminal establecida para la operación a realizar, ya que se



observa un adecuado nivel del efectivo de N\$ 1,321 M. De la misma manera, se observa un alto nivel de liquidez de 4:1, que supera lo históricamente reportado en 1999 y 1998, periodos en los que los índices de liquidez fueron ligeramente superiores a 3:1. Por lo tanto, se observan satisfactorios niveles de capital de trabajo de N\$ 9,294 M similares a los reportados en 1999 y superiores en 55% a los mostrados en 1998.

Históricamente, CVC ha reportado reducidos niveles de apalancamiento, los cuales han sido inferiores a 0.35:1 en todos los periodos analizados. La situación financiera mostrada por CVC está basada en un constante incremento de operación y creciente generación de ingresos operativos, como se cita enseguida.

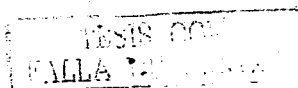
A agosto de 2000 CVC reporta ventas por N\$ 15,328 M importe que con nueve meses de operaciones representa el 92 % de las ventas generadas en 1999, periodo que reportó un aumento anual en ventas de 12% o N\$ 1,830. No obstante que se observa una constante reducción de los márgenes bruto y operativo de CVC, el aumento de los volúmenes de venta permite una adecuada generación de utilidades y EBITDA. A junio de 2000 se reporta una utilidad de N\$ 1,338 y un EBITDA de N\$ 1,850, importes equivalentes al 55% y 64% de los reportados en 1999, respectivamente. A junio de 2000 se observa un flujo de efectivo disponible de N\$ 2,319 que se obtiene a partir de la utilidad del ejercicio y que se complementa con los cargos por depreciación y el superávit obtenido en los componentes de capital de trabajo. El FCF de CVC a agosto de 2000 contrasta favorablemente con el FCF deficitario de 1999 y cubriría casi cuatro veces la opción terminal asumida por CVC.

A continuación, se presentan datos financieros importantes para la toma de decisiones referente al arrendamiento financiero, como son el Balance General, el Estado de resultados y el Estado de Cambios en la Situación Financiera correspondientes a los años de 1997 y 1998 de la empresa Litoprint, S.A. de C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1997
(cifras en pesos)

	1998	1997
ACTIVO CIRCULANTE		
Efectivo	\$ 287,404	\$ 27,815
Documentos y cuentas por cobrar:		
Clientes	\$ 3'255,628	\$ 2'256,239
Deudores diversos	161,329	178,990
Impuestos por recuperar	46,424	275,611
Funcionarios y empleados	41,626	0
	<hr/>	<hr/>
	3'505,027	2'710,840
Inventarios	3'593,155	2'573,841
	<hr/>	<hr/>
	7'385,586	5'312,496
Maquinaria y equipo neto	14'851,453	12'963,350
Otros activos	734,616	632,800
	<hr/>	<hr/>
	\$ 22'971,655	\$ 18'908,646
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>



BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1997
(cifras en pesos)

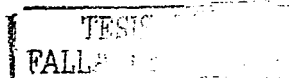
	1998	1997
PASIVO A CORTO PLAZO		
Créditos bancarios	\$ 338,633	\$ 557,345
Proveedores	\$ 1'583,287	\$ 1'275,417
Impuestos por pagar y gastos acumulados	271,796	344,563
	<hr/>	<hr/>
TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO	2'139,716	2'177,325
 INVERSION DE LOS ACCIONISTAS		
Capital social	11'267,451	10'060,224
Reserva legal	50	50
Utilidad del ejercicio	5'470,097	4'455,671
Resultados acumulados	5'705,988	1'250,317
Exceso o insuficiencia en la actualización de la inversión.	(1'611,647)	965,059
	<hr/>	<hr/>
Capital social contable	20'831,939	16'731,321
	<hr/>	<hr/>
Total Pasivo más inversión de accionistas	22'971,655	18'908,646
	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>



FA

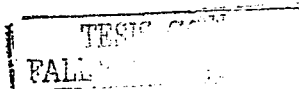
ESTADO DE RESULTADOS
AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1997
(cifras en pesos)

	1998	1997
INGRESOS:		
Ventas netas	\$ 18'270,764	\$ 14'341,361
	<u>18'270,764</u>	<u>14'341,361</u>
COSTOS Y GASTOS:		
Costo de ventas	\$ 8'504,536	\$ 6'486,785
Gastos generales de administración y venta	3'291,912	2'785,975
	<u>11'796,448</u>	<u>5'068,601</u>
UTILIDAD O (PERDIDA) DE OPERACIÓN	6'474,316	5'068,601
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		
Intereses-neto	141,743	190,425
Pérdida neta cambiaria	64,381	0
Resultado por posición monetaria	338,571	211,479
	<u>544,695</u>	<u>401,904</u>
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	(382,252)	(53,218)
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES DE ISR Y PTU	5'547,369	4'613,479
Provisión I.A.	77,272	157,808
	<u>77,272</u>	<u>157,808</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 5'470,097	\$ 4'455,671
	<u>=====</u>	<u>=====</u>



ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA
AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1997
(cifras en pesos)

	1998	1997
OPERACIÓN:		
utilidad neta del ejercicio	\$ 5'470,097	\$ 4'455,671
Partidas aplicadas a resultados que no afectaron recursos.		
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 1'336,784	\$ 1'012,733
Efectos de Reexpresión	291,713	173,638
Total	7'098,594	5'642,042
Aumento o disminución en:		
Cuentas por cobrar	794,187	768,915
Inventarios	1'019,314	858,883
Pagos anticipados	0	535,621
Otros activos	101,816	(70,429)
Aumento o disminución en:		
Proveedores y otros pasivos	(37,609)	263,596
Capital social	(2'068,168)	0
Recursos generados por la operación	3'077,500	3'812,648
FINANCIAMIENTO:		
Préstamos recibidos:		
Aportación de capital	0	0
Recursos generados por financiamiento	0	0
INVERSION:		
Adquisición de activo fijo	2'817,911	3'945,914
	2'817,911	3'945,914
Aumento a efectivo e inversiones temporales	259,589	(133,266)
Efectivo e inversiones temporales:		
Al principio del periodo	27,815	161,081
Al final del periodo	\$ 287,404	\$ 27,815



4.2 Filosofía organizacional

Como toda empresa moderna, *Litoprint, S.A. de C.V.* identifica su razón de ser a través de la definición de su misión, la cual contiene los elementos que en su opinión constituyen la esencia de la organización. Se considera que la importancia de definir la misión organizacional es mayúscula, ya que orienta los esfuerzos de todos y cada uno de sus integrantes, y permite la cohesión, aumentando la fidelidad organizacional.

Es importante citar que la percepción de la misión es la comprensión que tienen los miembros del sistema de su razón de ser; y el hecho de utilizar la palabra "*percepción*" se debe a que puede haber una diferencia entre la misión real y la interpretada por los miembros del sistema, siendo la percepción la que habrá de condicionar el funcionamiento de los sistemas.

Así, es la percepción de la misión la que permitirá al sistema atacado por toda clase de datos informativos, elegir algunos de ellos para integrarlos en su proceso de transformación y descartar otros. Dicho en otras palabras, a partir de la percepción que tenga de su misión, un sistema decidirá que resultados desea producir y, en consecuencia, elegirá sus insumos.

Así, una visión de futuro bien expresada ofrece una plataforma para entender una organización determinada y constituye una especie de referencia para saber de qué se trata; además, la visión debe atraer emocionalmente, de modo que los demás deseen compartir el futuro que esa visión ofrece. Puede afirmarse que cuanto más coherencia exista entre la visión que se tenga en cuanto a la organización y la de cualquier unidad sujeta a cambio, más posibilidades habrá de lograr un cambio exitoso. Así, hay que entender que la misión proporciona la pauta para el diseño de cualquier plan, además de que de ella debe partir la acción inicial de toda organización.

Así, la misión que se tiene en Litoprint, S.A. de C.V. es la siguiente:

"Ofrecer a nuestros *clientes* productos con *valor agregado* y de la *más alta calidad*, a *precios competitivos*"

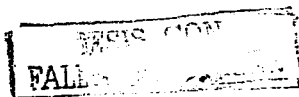
Se considera que mediante la expresión de esta misión, Litoprint está enfocado hacia el cliente, el cual constituye la columna vertebral y la razón de ser de sus productos y servicios. Por lo tanto, en Litoprint, S.A. de C.V., se han dado a la tarea de definir los elementos más importantes que contiene su misión, como son:

CLIENTE:

En opinión de John Wellemin al tratar de responder a la pregunta ¿quién es el cliente?, es probable que la respuesta inmediata sea el usuario final de nuestro producto. Sin embargo, en el camino que va del diseño de un producto, a través de sus diversas etapas de fabricación, prueba, empaques, despacho, almacenamiento, facturación, instalación, servicio y cobranza, existe una larga cadena de actividades y cada una de ellas es realizada por una persona o un grupo de ellas, con el resultado de que todos los demás integrantes de la cadena utilizan tal actividad.

Por lo tanto, cada persona que recibe parte de este producto es un cliente y debe ser considerado como clientes externo o usuario final. Visto de esta manera, John Wellemin define al cliente como: "cualquier persona que utilice el resultado del trabajo de alguien, esté dentro o fuera de la empresa".¹

Bajo este concepto, en Litoprint se ha acordado que cualquier miembro de la organización visualice a sus "compañeros de trabajo" como *cliente*, lo cual contribuirá a satisfacer al cliente externo o consumidor.



Litoprint considera que se debe mostrar permanentemente una orientación hacia el cliente, para lo cual ha diseñado una filosofía sobre el mismo, la cual debe ser compartida y practicada por todos los miembros de la organización. Así, en Litoprint se piensa que un cliente es lo siguiente:

EL CLIENTE es la razón de ser de la empresa.

EL CLIENTE no depende de la empresa, sino la empresa depende de él.

EL CLIENTE nos da la oportunidad de servirle y conservar nuestro trabajo.

EL CLIENTE es cualquier persona que entre al negocio.

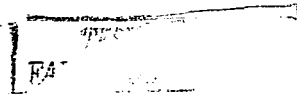
EL CLIENTE nos brinda la oportunidad de satisfacer sus necesidades y generar su lealtad.

VALOR AGREGADO:

Se concibe como todas aquellas actividades que se realizan ante los ojos del cliente, y, por consecuencia, aumentan el valor de los productos o servicios ante el mismo. Para ello, en Litoprint se procura mantener un estricto orden y limpieza en las instalaciones, así como en la persona. También, hay preocupación por mantener la mercancía debidamente acomodada, y que cumpla con los estándares de calidad ofrecidos.

CALIDAD:

Cabe señalar que es posible que existan tantas definiciones de calidad como se antoje, pues cada persona que tenga que ver con ella tendrá su propia visión de la calidad. En Litoprint, S.A. de C.V. se reconoce como "*adecuación al uso*", pues mediante esta concepción de la calidad, se considera que será el cliente el que defina la calidad de los productos de la empresa.



PRECIO COMPETITIVO:

En Litoprint, se considera que en la época actual, ser competitivo es una necesidad indiscutible, porque competir es ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones, y que no hacerlo es correr el riesgo de desaparecer. Cabe señalar que existen tres ideas básicas y muy generalizada respecto a la competitividad:²

- a) La competitividad es una estrategia para conseguir los resultados deseados. Proponerse metas y conseguirlas es competitividad. No hay competitividad si no hay una definición de resultados.
- b) La competitividad también se asocia con excelencia y cumplimiento de expectativas. Los resultados se deben conseguir con niveles de excelencia, satisfaciendo los requisitos deseados.
- c) La competitividad es superioridad sobre otras opciones en el mercado. Competitividad es también ofrecer un beneficio adicional, que nos haga ser la mejor opción para el consumidor.

Así, en Litoprint se está convencido de que la competitividad es un fenómeno que provoca el desarrollo de la empresa y para ello, se procura ofrecer productos con un precio justo que permita la preferencia de los clientes, además de retribuir atractivamente a los empleados y ofrecer utilidades a los accionistas.

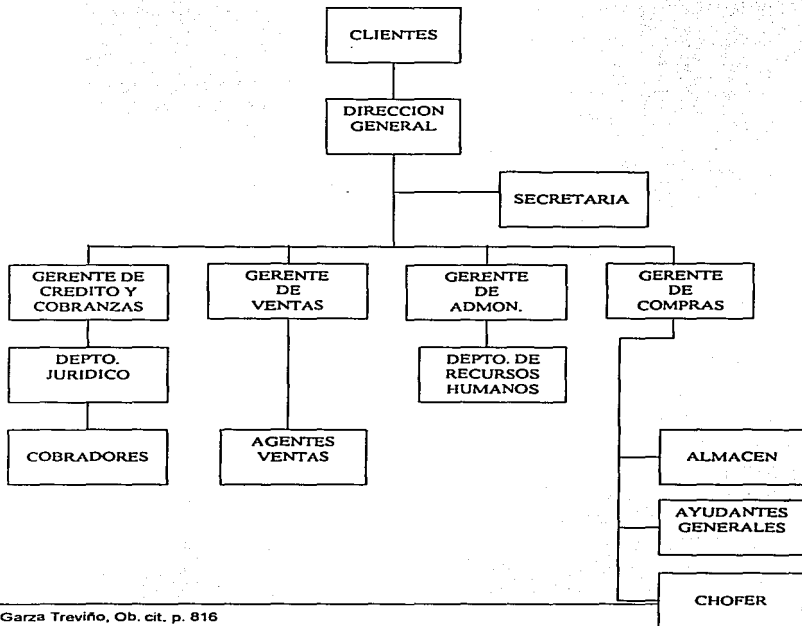
4.3 Recursos humanos

Para el desarrollo de sus actividades, Litoprint, S.A. de C.V. cuenta con el siguiente personal:

Director General, Gerente de Administración, Gerente de Ventas, Gerente de Crédito y Cobranzas, Gerente de Compras, Jefe Depto. Jurídico, Jefe Depto.

Recursos Humanos, Secretarías, Encargado de Almacén, Agentes de Ventas, Cobradores, Ayudantes generales y Chofer.

Para su funcionamiento, se considera que la estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, esto, para cumplir con los objetivos generales. La estructura organizacional que presenta Litoprint es la siguiente:



² Garza Treviño, Ob. cit. p. 816

TESIS CON
FALLA DE ORIGINAL

Se puede observar que el diseño de la estructura organizacional sólo presenta cuatro niveles de decisión. Esto es con la intención de que la delegación, participación, y toma de decisiones se realice de la manera más eficiente. Así, es fácilmente perceptible que el tipo de organización corresponde a la "organización funcional", que es definida por Idalberto Chiavenato como: "*El tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea*".³

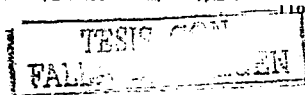
La organización funcional se caracteriza porque la autoridad es dividida, y está basada en la especialización. Es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado se reporta a muchos superiores, sin embargo, se reporta a cada uno de ellos solamente en los asuntos de la especialidad de cada uno. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad.

También, en la organización funcional la comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización es efectuada directamente, sin necesidad de intermediarios, pues se busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Por lo que corresponde a las decisiones, éstas son delegadas a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía, sino la especialidad la que promueve las decisiones; por lo tanto, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, o sea, por su desdoblamiento y distribución de las decisiones en los órganos o cargos más adecuados para su implementación.

Este tipo de organización obedece a que la empresa es una organización mediana, con un equipo gerencial de especialistas bien integrado, que le reporta a

³ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Ed. McGraw Hill, 1990, p.218



un dirigente eficaz (Director General) el cual está orientado hacia objetivos comunes bien definidos y establecidos.

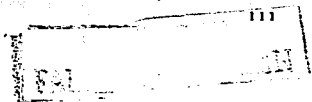
4.4 Clientes de Litoprint, S.A. de C.V.

Los clientes de esta empresa ocupan una larga lista, siendo la gran mayoría pequeños y medianos, sin embargo, los más importantes son:

- IMPREJAL, S.A. DE C.V.
- PRODUCTOS IGAR, S.A. DE C.V.
- EMBOTELLADORA DE OCCIDENTE
- ROMSA DE MEXICO
- BEBIDAS PURIFICADAS DE MICHOACAN
- IMÁGENES EN MULTIMEDIA, S.A. DE C.V.
- CART MART MEXICO, S.A.
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
- DISTRIBUIDORA DISA PACIFICO, S.A.
- FARMATEC, S.A. DE C.V.

Respecto al hecho de colocar en la parte alta del organigrama a los clientes, Litoprint concibe que en la actualidad, toda empresa que se precie de estar orientada hacia la satisfacción de sus clientes, debe olvidar la antigua forma de organizarse, esto es, colocar a los clientes en la parte externa del organigrama de la compañía, como un elemento aislado de la misma. Por lo tanto, aunque parezca difícil de comprender o aceptar, es indispensable otorgar la primera posición en la jerarquía organizacional a las personas que hacen posible la existencia de toda empresa: el cliente.

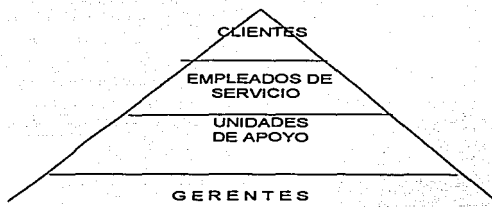
Justificando el hecho de colocar en la parte alta a los clientes, cabe citar la opinión de los autores Mauro Rodríguez Estrada y Ricardo Escobar Borrero los cuales



expresan que una empresa orientada al cliente trabaja en función de las necesidades del cliente y hace lo posible por satisfacerlo, y pone al cliente como una especie de juez en las decisiones internas, además de que simplifica procedimientos y busca generar un impacto positivo en el cliente, situación que el famoso autor Karl Albrecht ha definido como la pirámide invertida, agregando:

"El cliente está en la cima. Esto no es demagogia. Es una virtual realidad. El cliente es quien tiene el poder de compra y el poder de elección. Si él decide comprar en otro lado no hay poder humano que lo convenza de lo contrario".⁴

La siguiente figura confirma el comentario anterior:



Una vez analizados los datos financieros correspondientes para poder proceder a la autorización o negación del arrendamiento financiero que la empresa Litoprint desea, enseguida se presentan las conclusiones tanto del trabajo como la respuesta a la autorización de dicho arrendamiento.

Conclusiones

Al ser la administración y las finanzas, disciplinas que recaen dentro de las ciencias sociales, es posible que se les considere como una ciencia, un arte, un proceso, un esfuerzo, una técnica, etc.; esto dependiendo del punto de vista del investigador.

La existencia de numerosos criterios para definir la clasificación de las empresas, provoca confusiones en la relación que deben establecer diversos organismos tanto públicos y privados con las mismas, situación que dificulta además el contar con un censo real y fidedigno. Las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, juegan un importante papel dentro de la economía, sin embargo presentan serias deficiencias estructurales que les impide mantenerse en un proceso constante de crecimiento y desarrollo.

Son muchos los factores que deben modificarse en las PYME empresas mexicanas para que éstas alcancen altos niveles de productividad, por lo que es posible resumir en una palabra lo que requieren: "desarrollo". Así, en el afán por procurar ese desarrollo y brindar apoyos a las PYME existen diversos programas gubernamentales que ofrecen financiamiento alternativo y que cobran forma a través de figuras como las Cajas de Ahorro, Sociedades de Ahorro y Préstamo, Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y Cajas Solidarias.

También, instituciones como Bancomext y la Banca Comercial ofrecen una gran variedad de programas, por lo que su análisis es importante para todo empresario de las PYME, antes de tomar alguna decisión precipitada.

El Sistema Financiero Mexicano está formado por los organismos que regulan, supervisan y controlan al sistema crediticio en general, además de que se encarga de definir la política monetaria respecto a la banca, los valores y los seguros del

² Rodríguez, Mauro/Escobar, Ricardo, Creatividad en el servicio, México, Ed. McGraw Hill, 1996, p.35



país. Así, circunscribiéndose a tal medio, las arrendadoras financieras permiten que particulares y/o empresas arrienden bienes durante un tiempo preestablecido y se liquide el mismo mediante rentas. Las modalidades más frecuentes de arrendamiento (leasing) son, leasing operativo, leasing en divisas, leasing inmobiliario, leasing con subarriendo y leasing financiero.

En todo contrato de arrendamiento financiero participan tres actores, a saber: la sociedad leasing o arrendadora, el fabricante y el cliente, siendo las modalidades más conocidas el arrendamiento maestro, el arrendamiento financiero neto, el arrendamiento financiero global y el arrendamiento financiero total.

Lógicamente, todo contrato de arrendamiento financiero presenta tanto ventajas como desventajas, sin embargo, se considera que las primeras superan a las segundas, pues es una operación flexible, que no cuenta con estipulaciones restrictivas como lo son los préstamos a corto plazo. Además, permiten a la empresa evitar la obsolescencia y es una atractiva oportunidad cuando el dinero escasea, además, que los pagos del arrendamiento son deducibles de impuestos como gastos de operación. También, es común que al arrendamiento financiero se le confunda con el arrendamiento puro, sin embargo, existen diferencias esenciales al respecto, que permiten identificar cada tipo.

Es importante destacar que aún siendo el arrendamiento financiero una atractiva figura para el apalancamiento de las empresas, es obvio que se presenta un riesgo financiero que puede conducir a la desviación del resultado esperado. Por tanto, todo profesional en administración y finanzas debe reconocer que los riesgos también pueden ser administrados para lo cual es preciso identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos a que está expuesta la empresa, todo esto, con la intención de evitarlos, retenerlos o transferirlos.

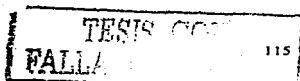
114
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La conclusión a la cual se llega referente al otorgamiento o negación del arrendamiento financiero que la empresa Litoprint solicita se puede comentar que se recomienda la autorización de su solicitud (que se incluye en el anexo) considerando el crecimiento de sus operaciones. Asimismo, por el nivel de capitalización reportado, el cual se muestra satisfactorio con relación al monto solicitado en arrendamiento.

De la misma forma, se considera que las condiciones financieras de la citada operación reportan un *spread* de 660 puntos y un incremento de 104 puntos base en la rentabilidad, comparado con el arrendamiento previamente autorizado. Además, la situación financiera reportada por la empresa CVC, empresa que estará garantizando la opción terminal de compra asumida en la transacción a favor de Litoprint, es satisfactoria y está basada en sólidos niveles de liquidez y capitalización, así como en un constante crecimiento en ventas que permite generar adecuados niveles de utilidad y flujo de efectivo si se comparan con el importe de la opción terminal.

Tomando en cuenta que el arrendamiento financiero es un instrumento que permite a las empresas planear y sanar su economía, es factible afirmar que la hipótesis de trabajo planteada al inicio de la investigación, que dice: "*Si la empresa Litoprint, S.A. de C.V. utiliza la figura del arrendamiento financiero y/o puro, entonces, es posible que vislumbre un futuro más seguro en cuanto a su permanencia y desarrollo en el mercado*" es cierta, ya que los resultados analizados así lo permiten expresar.

Es mi deseo dejar constancia que la realización de un trabajo de tesis, es una inmejorable oportunidad para proceder a la investigación de algún tema en particular y aterrizar los conocimientos adquiridos a lo largo de la instrucción universitaria.



Bibliografía

Barandiarán, Rafael, Diccionario de Términos Financieros, México, Ed. Trillas, 1986, 121 pp.

Barriguete, Gilberto, Hombre, Trabajo y Relaciones Industriales, México, Ed. Alhambra Mexicana, 1994, 213 pp.

Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Ed. McGraw Hill, 1990, 687 pp.

Damelio, Robert, Los fundamentos del Benchmarking, México, Ed. Panorama, 68 pp.

Drovetta, Mabel & Guadagnini, Mario, Diccionario de Administración y Ciencias Afines, México, Ed. Trillas, 1994, 224 pp.

Eroles, Antonio, La Pequeña Empresa Exportadora, México, Ed. Panorama, 1995, 143 pp.

Espinosa Villarreal, Oscar, El Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1993, 149 pp.

Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración Contemporánea, México, Ed. Alhambra Mexicana, 1996, 1032 pp.

Gómez Ceja, Guillermo, Metodología de Investigación para ciencias sociales, México, Ed. Edicol, 1984, 244 pp.

116

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Herrera, Carlos, Fuentes de Financiamiento, México, Ed. Sicco, 1999, 220 pp.

Kras, Eva, La Administración Mexicana en Transición, México, Ed. Iberoamérica, 1998, 128 pp.

Kras, Eva, El Desarrollo Sustentable y las Empresas, México, Ed. Iberoamérica, 1994, 129 pp.

Mercado, Salvador, Administración de Medianas y Pequeñas Empresas, México, Ed. Pac, 1995, 344 pp.

Munch, Lourdes, Fundamentos de Administración, México, Ed. Trillas, 1994, 240n pp.

Perdomo Moreno, Abraham, Administración Financiera del Capital de Trabajo, México, Ed. Ecafsa, 1996, 264 pp.

Reyes Altamirano, Rigoberto, Diccionario de Términos Fiscales, México, Ed. Taxxx, 1998, 837 pp.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, México, Ed. Limusa, 1997, 188 pp.

Rodríguez Mauro & Escobar Ricardo, Creatividad en el servicio, México, Ed. McGraw Hill, 1996, 128 pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, México, Ed. Ecasa, 1996, 368 pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, México, Ed. Plaza y Valdés, 1998, 437 pp.

Shelton, Ken, Lo Mejor de Excellence, México, Ed. Panorama, 1998, 111 pp.

Solis, Leopoldo, Evolución del Sistema Financiero Mexicano hacia los Umbrales del Siglo XXI, México, Ed. Siglo Veintiuno, 1997, 301 pp.

Wellemin, John, Servicio efectivo al cliente, México, Ed. Panorama, 1997, 95 pp.

Revista *Administrate Hoy*, México, Publicación Mensual, No. 60/Abril 1999.

Revista *Administrate Hoy*, México, Publicación Mensual, No. 65/Septiembre/1999.

Revista *Administrate Hoy*, México, Publicación Mensual, No. 70/Febrero 2000.

