

Lej. 288

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"EL LICENCIADO EN CONTADURIA
COMO CONSULTOR DE EMPRESAS
MEDIANAS EN MEXICO".**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
JOSE LUIS REDDING AYALA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	PAG.
INTRODUCCION -----	1
CAPITULO I	
QUE ES UNA MEDIANA EMPRESA	
1.1 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA MEDIANA EMPRESA - NACIONAL -----	6
1.2 LA INDUSTRIA MEDIANA POR ENTIDAD FEDERATIVA -----	7
1.3 INVERSION Y VENTAS ANUALES POR TRABAJADOR Y POR AC- TIVIDAD INDUSTRIAL -----	12
1.4 VENTAS POR PESO DE CAPITAL CONTABLE -----	14
1.5 VENTAS PROMEDIO POR EMPRESA -----	18
1.6 PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL -----	18
1.7 UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA -----	22
1.8 PRINCIPALES PROBLEMAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS--	25
CAPITULO II	
LOS TIPOS BASICOS DE ORGANIZACION	
2.1 PROPIETARIO INDIVIDUAL -----	32
2.2 SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO -----	34
2.3 SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE -----	38
2.4 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA -----	39

2.5	SOCIEDAD ANONIMA -----	43
2.6	SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES -----	47
2.7	SOCIEDADES COOPERATIVAS -----	51

CAPITULO III

FACTORES SOCIOECONOMICOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE -- LAS EMPRESAS MEDIANAS

3.1	CONSIDERACIONES PREVIAS -----	72
3.2	NUESTRO PETROLEO -----	74
3.3	NUESTRA DEVALUADA MONEDA -----	75
3.4	LA NACIONALIZACION DE LA BANCA -----	77
3.5	EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL -----	81
3.6	EL DESEMPLEO EN MEXICO -----	82
3.7	LAS INDUSTRIAS MEDIANAS ANTE LA CRISIS -----	
3.8	HACIA DONDE VA MEXICO EN ESTA CRISIS -----	88

CAPITULO IV

MEDIDAS PREVENTIVAS ANTE CRISIS FINANCIERA EN LA MEDIANA INDUSTRIA

4.1	RECOMENDACIONES GENERALES PARA SALIR AVANTE DE LA - CRISIS FINANCIERA -----	93
4.2	LA PRODUCTIVIDAD COMO SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE - LA CRISIS FINANCIERA EN LA MEDIANA INDUSTRIA EN ME- XICO -----	96

CAPITULO V

ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR

5.1	EL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR	111
5.2	SERVICIOS QUE COMPRENDE LA CONSULTORIA -----	113
5.3	ESPECIALIZACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR EN EL AREA DE FINANZAS Y CONTROL -----	124

ANEXO

I.	LA CRISIS FINANCIERA EN MEXICO Y SUS REPERCUSSIONES - EN LA MEDIANA INDUSTRIA NACIONAL -----	137
	CONCLUSIONES -----	159
	BIBLIOGRAFIA -----	162

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

INTRODUCCION

Al comenzar a desarrollar esta investigación, el tema de la misma fue el resultado de la interrogante, que la mayoría de los Contadores Públicos se han hecho alguna vez.

¿Qué lleva a las Medianas Industrias, si no a quiebra, a una desaceleración notable en su ritmo de crecimiento ante problemas Nacionales inesperados? ¿Qué causas originan la mayoría de los problemas humanos, técnicos y financieros de este tipo de Industrias en México?

Por lo general son causas ajenas a las industrias, -- las que ocasionan dichos problemas; aunque también debe tomarse en cuenta muchas veces que los deterioros y pérdidas del negocio se deben a malas administraciones; al mal manejo de -- los recursos y elementos de la industria y a la poca visión, -- tanto de expansión futura como de la situación económico financiera de muchos dirigentes.

Casi la totalidad de las causas externas que afectan a la mediana Industria Mexicana, tienen su origen en diversos factores económicos que cuando alcanzan cierta magnitud y frecuencia, se les conoce en conjunto como crisis financiera. Es mi propósito identificar con esta investigación, los problemas comunes específicos a todas las medianas industrias del país, -- para que por medio de una adecuada previsión, sea posible controlarlas en caso de que se presente una nueva crisis financiera.

Es muy conocido por todos nosotros el refrán mexicano que dice "Después del niño ahogado, hay que tapar el pozo", y resulta muy apropiada en este trabajo, pues todos conocemos -- por lo menos un caso en el que una empresa se ve obligada a --

suspender sus funciones y operaciones ante un problema no previsto y hasta después de analizarlo y controlarlo, total o parcialmente reanudar sus labores. Solo en ese entonces deciden tomar medidas preventivas para ese problema, pero sin abarcar otros, que por considerarlos lejanos o imposibles de que se presenten, ni siquiera son tomados en cuenta.

No es necesario esperar a que algo crítico acontezca, es mejor anticiparse, vislumbrar lo que se pudiera presentar, sobre todo en nuestros días, donde los problemas económicos están llamando a la puerta; será difícil evitarlo, pero no controlarlo; y esto sólo se podrá llevar a cabo en aquellas industrias que se preocupan por su supervivencia y estabilidad en el mercado y, es donde el Contador Público a través de una adecuada Planeación Financiera juega un papel importante.

CAPITULO I
¿QUE ES UNA MEDIANA EMPRESA?

CAPITULO I

¿QUE ES UNA MEDIANA EMPRESA?

El proceso seguido por el desarrollo económico de México durante el último siglo, ha hecho hincapié en la creación de una importante estructura industrial que ayude a lograr la absorción de la creciente disponibilidad de mano de obra y la satisfacción interna de Bienes y Servicios.

Dentro de la estructura industrial que hoy existe en México ocupan un lugar preponderante las empresas clasificadas como pequeñas y medianas; siendo éstas las que en mayor proporción ocupan mano de obra, que tienen la mayor participación -- dentro de la inversión privada y que contribuyen a la formación del producto interno bruto.

Puede decirse que, en la medida en que la planta industrial del país se integra, se complementa y se expande, van surgiendo las grandes empresas industriales muy generalmente -- nacidas de industrias medianas que alguna vez también fueron -- pequeñas.

La instalación de una gran industria, generalmente implica la existencia de pequeña y mediana industria que la abastecn de bienes y servicios; igualmente, en la medida en que -- el desarrollo industrial aumenta, se produce una ampliación de la capacidad de compra de la sociedad que a su vez crea una demanda de artículos y servicios que solamente pueden ser proveidos por pequeñas y medianas industrias.

De aquí que la importancia que juegan la pequeña y mediana industria es vital para el desarrollo de la economía nacional y representa un objetivo clave para su propio desarrollo como empresas, mediante estímulos y facilidades de financiamento.

La distinción entre pequeña industria por una parte, y la mediana por otra, se centra en el tamaño de los establecimientos y en la escala de operaciones. En muchos casos, la "pequeñez" puede ser una etapa de crecimiento, las industrias pueden empezar siendo pequeñas y luego crecer en términos de personal empleado, tamaño de la fábrica y equipo, volumen y variedad de producción.

Los criterios que actualmente se establecen para la tipificación de la empresa resultan muy variables de acuerdo a los organismos que los expresan y que generalmente se toman en relación a los objetivos y servicios de la propia institución. Así pues la homogenización de un criterio en especial sería complicado y tal vez infuncional en algunos casos; sin embargo, uno de los criterios mayormente aceptados se basa al capital social de la empresa y generalmente es aceptado por las instituciones de crédito del país, tanto privadas como instituciones de fomento del gobierno.

Algunos ejemplos de criterios en base al capital son:

* FOGAIN:

Pequeña:	de	\$	500,000.00	a	\$	5'000,000.00	de capital
Mediana:	"	"	5'000,001.00	"	"	40'000,000.00	" "
Grande :	"	"	40'000,001.00	en adelante			

* FOGAIN: Fondo de Garantía de Inversión para una pequeña y mediana industria.

BANCO DE MEXICO:

Pequeña : de \$ 250,000.00 a \$ 3'500,000.00 de capital

Mediana : " " 3'500,001.00 " " 30'000,000.00 " "

Grande : " " 30'000,001.00 en adelante

BANCOMER:

Pequeña : de \$ 500,000.00 a \$ 7'000,000.00 de capital

Mediana : " " 7'000,000.00 " " 45'000,000.00 " "

Grande : " " 45'000,001.00 en adelante

Para los fines que se pretenden lograr con la presente tesis, se tomará el parámetro correspondiente a la mediana-empresa de acuerdo el criterio FOGAIN^{*}

1.1 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA MEDIANA EMPRESA NACIONAL

En el sector industrial existen en promedio 79 trabajadores por empresa a nivel nacional, y se invierten 318 mil pesos en la creación de un empleo. En términos generales, la ocupación de mano de obra en esta industria es significativamente más alta que en la pequeña este subsector da un empleo que fluctúa entre 150 trabajadores por empresa, para los grupos Editoriales y Artículos Eléctricos y 55 para Alimentos, Industria Química, Muebles y Metálicas Básicas.

Entre las unidades fabriles que figuran con una ocupación promedio de alrededor de 79 trabajadores por empresa, se encuentran: Minerales no Metálicos, Textiles y Equipos de - -

* FOGAIN: Fondo de Garantía de Inversión para una pequeña y mediana industria.

Transporte.

El cuadro que se muestra a continuación indica la participación de las empresas medianas, de acuerdo a las actividades indicadas, incluidas en el rango de inversión correspondiente. (cuadro 2)

Los grupos de actividad que se encuentran en el rango de 15 a 20 millones de pesos como los de Textil, Calzado, Muebles, Química y Productos Metálicos, son los de mayor participación con 36% respecto al total de empresas.

Le siguen en importancia los grupos de actividad que se encuentran en los rangos de 10'000 a 15'000 y de 20'000 ambos con 17% en total.

Los rangos que se encuentran en los extremos, de menos de 10'000 y de 40 a 55 millones de pesos, son los de menor participación, ambos con 4% de todo el conjunto.

1.2 LA INDUSTRIA MEDIANA POR ENTIDAD FEDERATIVA

La ocupación de mano de obra en este tamaño de empresa es más significativa, ya que alcanza niveles de hasta 114 trabajadores por empresa tal como en el estado de Nuevo León y Distrito Federal (Ver cuadro 3).

Los estados de Aguascalientes, Baja California Norte, Coahuila, Chihuahua, Jalisco, Querétaro y Yucatán tienen una ocupación promedio de 50 trabajadores por empresa. Las mayores inversiones por establecimiento se localizan en el Estado de Nuevo León, con 39 millones por empresa; lo siguen en importancia, Tamaulipas, el D.F., Baja California Norte, Coahuila y Chihuahua con montos que fluctúan entre 22.5 y 29 millones de pesos.

CUADRO N° 1

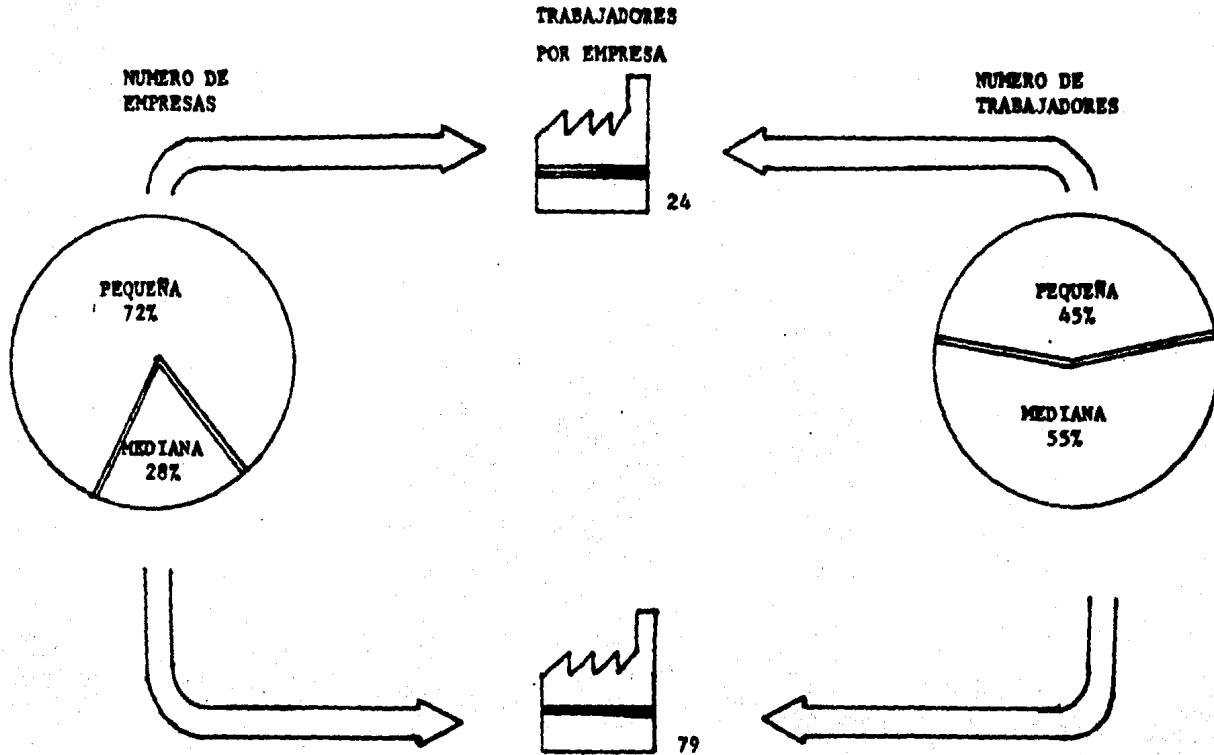
CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO

NIVELES DE CAPITAL CONTABLE (miles de pesos)		NUMERO DE EMPRESAS	%	NUMERO DE TRABAJADORES	%	PROMEDIOS DE TRABAJADORES POR EMPRESA
TOTAL		429	100	16,928	100	39
HASTA	5,000	311	72	7,556	45	24
MAS DE	5,000	118	28	9,372	55	79

FOGAIN:
Sub-Dirección de estudios económicos
y Programación Industrial.

FIGURA N° 1

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO
A SU TAMAÑO



CUADRO N° 2

INVERSION/EMPRESA (miles)	A C T I V I D A D	PORCIENTO DE PARTICIPACION
MENOS DE 10'000	VESTIDO, MADERA Y CORCHO Y MAQ.	4
DE 10'000 a 15'000	ALIMENTOS, VESTIDO, MINERALES NO METALICOS, MAQUINARIA, APARATOS-ELECTRICOS Y EQUIPO DE TRANSP.	17
DE 15'000 a 20'000	TEXTIL, CALZADO, MUEBLES, QUIMICA Y PRODUCTOS METALICOS.	36
DE 20'000 a 25'000	ALIMENTOS, QUIMICA, EQUIPO DE - TRANSPORTE	17
DE 25'000 a 30'000	TEXTIL, MINERALES NO METALICOS-METALICAS BASICAS Y MAQUINARIA	13
DE 30'000 a 40'000	ALIMENTOS, PRODUCTOS METALICOS-Y APARATOS ELECTRICOS	9
DE 40'000 a 55'000	CALZADO, EDITORIAL, HULE Y PLASTICO	4
T O T A L		100 %

PARTICIPACION DE EMPRESAS Y TRABAJADORES
POR ENTIDAD FEDERATIVA

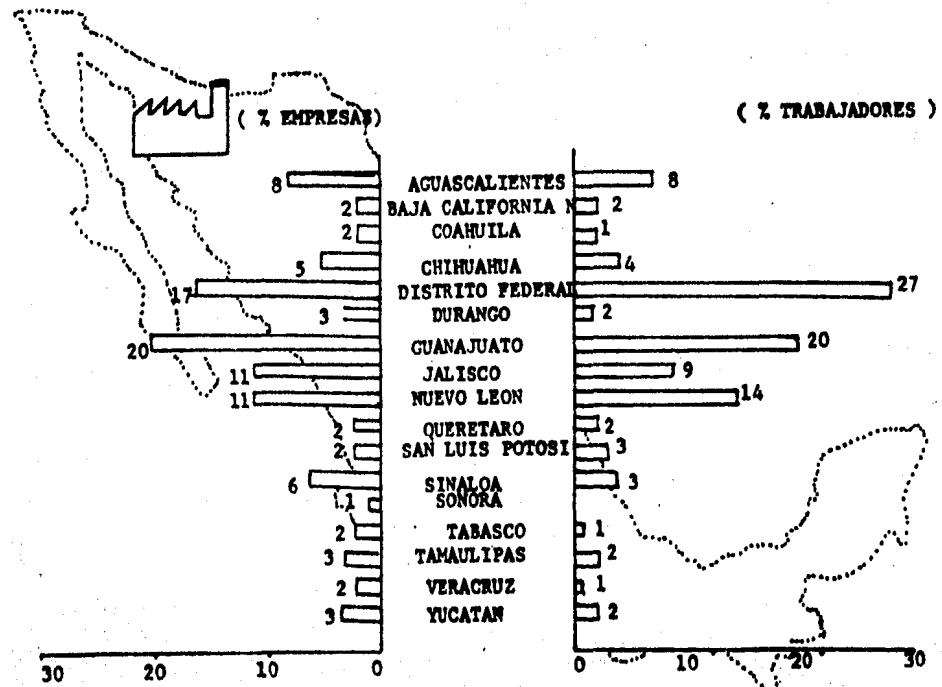


FIGURA N°2

Las menores inversiones por empresa se localizan en los Estados de Guanajuato, Sinaloa, Yucatán, Aguascalientes y Tabasco, puesto que van desde 12.5 a 8 millones de pesos.

En lo referente al factor Capital-Mano de Obra, o eficiencia de la inversión en relación a los trabajadores utilizados, Guanajuato, Aguascalientes, D.F., y San Luis Potosí tienen la mayor inversión por trabajador, con montos que van de 157 a 225 mil pesos.

Los Estados de Jalisco, Querétaro, Sinaloa y Nuevo -- León observan un factor Capital-Mano de obra promedio, de 330-mil pesos por trabajador.

Los Estados de mayor inversión per cápita son, Tabasco y Sonora, con una inversión de poco más de 1 millón y 938 mil-pesos por trabajador respectivamente.

1.3 INVERSIÓN Y VENTAS ANUALES POR TRABAJADOR Y POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL

Las ventas por trabajador, fluctúan de 180,000 a 840,000 pesos, representados por la industria de papel y fabricación de alimentos, respectivamente, utilizándose en este orden, 152,000 y 322,000 pesos de inversión per cápita de donde se desprende que las ventas por peso invertido varían de 1.2 a 1.6 pesos. Es evidente el mayor grado de productividad de ventas en el segundo caso.

Los grupos industriales donde se encuentran las ventas más elevadas por trabajador, son:

ACTIVIDAD INDUSTRIAL	VENTAS ANUALES POR TRABAJADOR	INVERSION POR TRABAJADOR	VENTAS ANUALES POR PESO INVERTIDO
Alimentos	840,000	322	2.6
Hule y Plástico	680,000	409	1.7
Química	540,000	330	1.6
Productos Metálicos	440,000	293	1.5

Por otro lado, las actividades económicas con menores ventas por trabajador son: Industrias de Papel, Prendas de Vestir, Calzado y Cuero e Industrias de Madera y Corcho. En estas actividades, las ventas que realizan, por cada peso invertido son de 1.2 a 2.7 pesos.

Las ventas realizadas por peso de inversión se consideran adecuadas cuando son superiores a 1.0, ya que indican -- que la empresa está vendiendo un peso, por cada peso de recursos totales. Entre las empresas que se estudian, esta cifra fluctúa entre 1.0 y 2.6 y está representada por las Industrias de la Madera y Corcho y Fabricación de Alimentos respectivamente.

Para el total del subsector, el promedio de este índice es de 1.7 pesos de venta por cada peso invertido en los activos totales.

Analizando estos conceptos por Entidad Federativa, -- las mayores ventas anuales por trabajador se localizan en los Estados de Sonora y Tamaulipas, con montos que van de 680 a -- 800 mil pesos por trabajador. A la vez, en estas entidades es donde se realiza la mayor inversión promedio por trabajador lo que puede indicar el elevado nivel de mecanización existente -- en sus industrias. Varios Estados caen en el rango intermedio que oscila entre 480 y 300 mil pesos por concepto de ventas -- anuales, por trabajador, siendo estos: Chihuahua, Distrito Fe-

deral, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Querétaro, Sinaloa y Yucatán.

En los Estados de Baja California Norte, Coahuila, -- Chihuahua, Jalisco, Nuevo León, Querétaro, Sinaloa y Tabasco, -- se tiene una inversión por empleado que va de 235 a 341 mil pe sos.

La menor inversión por trabajador se localiza en el rango que oscila entre 131 y 196 mil pesos, la cual corresponde a las Entidades de Aguascalientes, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, San Luis Potosí y Yucatán.

1.4 VENTAS POR PESO DE CAPITAL CONTABLE

Es un indicador significativo que se emplea comunmente para medir la eficiencia de los recursos propios en relación a la actividad comercial de las empresas. Es evidente -- que a mayor valor del indicador se tiene mayor nivel de eficiencia; esta cifra varía desde 0.8 hasta 5.2, que corresponde a fabricación de productos metálicos y Artículos de Plástico, -- respectivamente.

Analizando lo anterior por Entidad, en Baja California Norte, se alcanzan las mayores ventas por peso de capital contable, con 4.5 pesos.

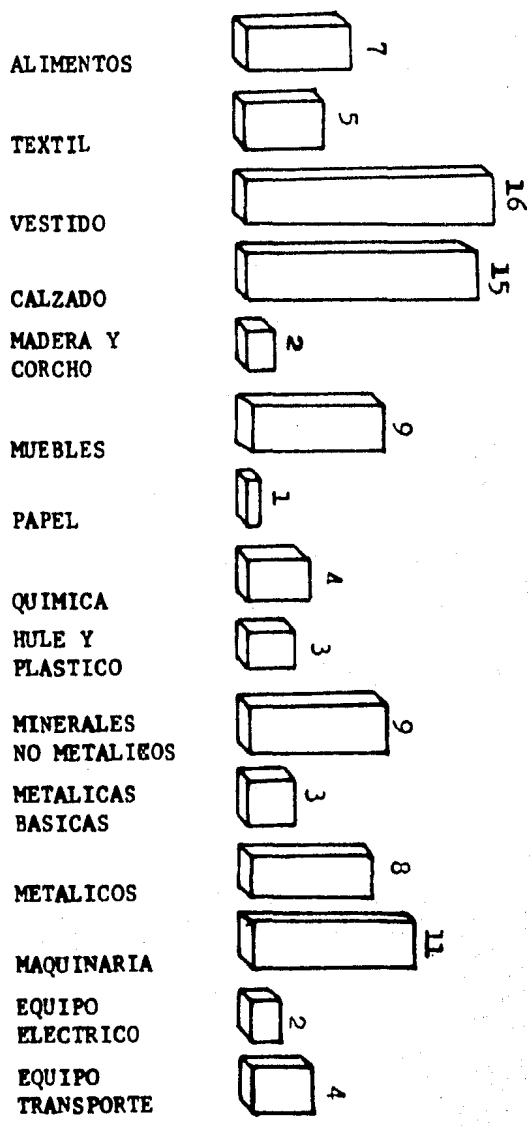
La mayor parte de las ventas por cada peso de capital contable cae entre 4.1 y 2.5 pesos, y corresponden a los Estados de Aguascalientes, Chihuahua, el Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí, Sinaloa, Tamaulipas y Yu catán.

En los Estados de Coahuila, Nuevo León, Querétaro, --

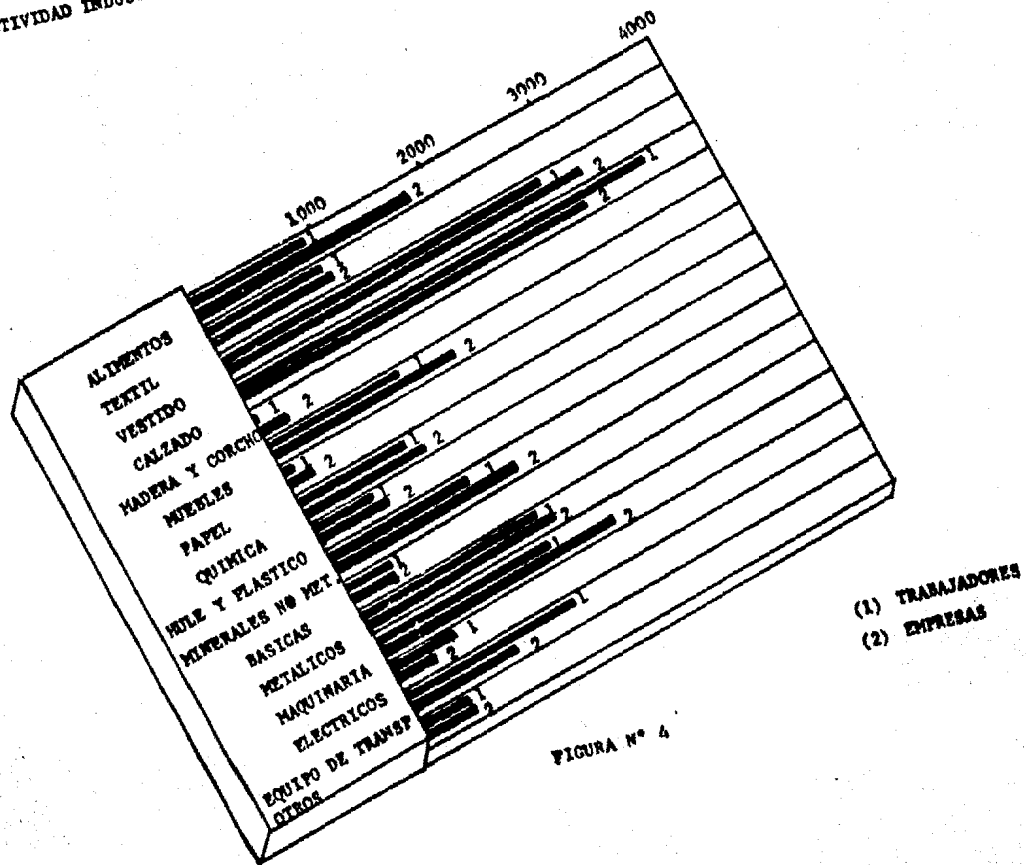
FIGURA N° 3

15

PORCENTAJE DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL



NUMERO DE EMPRESAS Y DE TRABAJADORES
POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL



PARTICIPACION PORCENTUAL DE EMPRESAS Y CAPITAL CONTABLE POR NIVELES DE EMPLEO

NIVELES DE EMPLEO (trabajadores)	N° DE EMPRESAS	%	CAPITAL CONTABLE *	%	PROMEDIO POR EMPRESA
TOTAL	429	100	2.511,074	100	5.850
HASTA 10	98	23	111,515	5	1,138
DE 11 a 20	87	20	235,734	9	2,709
DE 21 a 50	150	35	582,714	23	3,859
DE 51 a 100	58	14	1.089,279	43	18,781
MAS DE ... 100	36	8	491,832	20	13,662

* en miles de pesos

FOGAIN

Sub-Dirección de Estudios Económicos
y Programación Industrial

Sonora, Tabasco y Veracruz, se tienen las menores ventas por peso de capital contable, con montos que varían desde 1.7 hasta 0.5 pesos.

Las ventas que se realizan por cada peso de inversión total guarda correlación con las correspondientes ventas que se logran por peso de capital contable.

1.5 VENTAS PROMEDIO POR EMPRESA

Las mayores ventas anuales promedio por empresa, se localizan en el Estado de Baja California Norte, con 43 millones de pesos por año. Este valor, que es relativamente alto se debe a la figuración de dos empresas fuertes con ventas elevadas.

En el Distrito Federal y los Estados de Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas y Yucatán, las ventas promedio oscilan entre 12 y 24 millones de pesos anuales por empresa.

1.6 PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL

En lo que respecta al tipo de trabajadores, que laboran en la industria de la transformación, las estadísticas señalan que el 82% son obreros y operarios; 6% técnicos y 12% personal administrativo. (cuadro 4)

Los grupos industriales en que labora un mayor número de obreros y operarios son, por orden de importancia: Calzado y Cuero, Prendas de Vestir, Productos Metálicos y Maquinaria y Equipo no Electrico.

Las principales industrias que manifiestan utilizar -

técnicos son: Alimentos, Prendas de Vestir, Calzado y Cuero, - Industrias Metálicas y Básicas, Productos Metálicos y la Maquinaria y equipo no eléctrico.

Ahora bien, en lo que se refiere a empleados administrativos, estos fueron identificados laborando principalmente en los grupos de: Calzado y Cuero, Alimentos y Textil.

Si se compara la estructura del personal por actividad industrial, en todos los grupos predominan los obreros y operarios, pero no todos utilizan técnicos ni empleados administrativos. Esta situación se explica fácilmente si se parte de que la mayoría de las industrias de transformación son pequeñas; de tal manera que el empresario por lo general desempeña una variedad de actividades que van desde la gerencia, pasando por la técnica y administración, hasta la de producción, venta y cobranza.

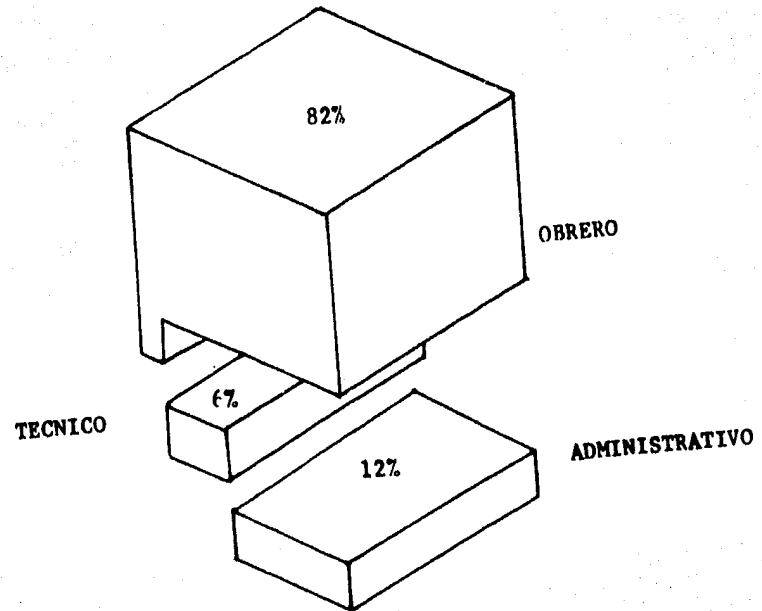
Por otro lado, esta clasificación de personal ocupado por actividad industrial, resulta de gran utilidad porque facilita la identificación de los grupos industriales que utilizan un alto porcentaje de mano de obra; de tal manera que dan la pauta para el diseño de una política de promoción de la industria mediana del país.

De igual manera, al caracterizarse la mano de obra, se proporcionan los elementos necesarios de la misma para su conjugación adecuada del uso de técnicas eficientes en el proceso productivo.

Por otra parte, el porcentaje de trabajadores registrados por las empresas medianas en las Entidades principales, es como sigue:

CLASIFICACION DEL PERSONAL OCUPADO POR LA MEDIANA EMPRESA

FIGURA N° 5



<u>ENTIDAD</u>	<u>%</u>
Distrito Federal	27
Guanajuato	20
Nuevo León	14
Jalisco	9
Aguascalientes	<u>7</u>
TOTAL:	<u><u>77</u></u>

Esta descripción refleja la alta concentración (77%) de mano de obra empleada en cinco Estados; de tal suerte que el 23% del personal se distribuye en el resto de las Entidades.

En lo que se refiere a la composición de personal ocupado en la planta industrial del país, los obreros y operarios destacan al representar el 81% del total; le siguen en importancia los empleados administrativos con el 15% y los técnicos con el 4% restante.

Así, en el Distrito Federal, donde se concentra el 27% de los trabajadores, el 21% corresponde a obreros y operarios, el 5% a personal administrativo y 1% a técnicos.

De hecho, tanto en las entidades que manifiestan tener un alto coeficiente ocupacional, como en el resto, la clasificación antes descrita prevalece con ligeras diferencias.

En general puede decirse que la industria mediana en parte, carece de medios para contratar recursos humanos especializados por la diversificación que se presenta al llegar de pequeña a mediana empresa, ya que la necesidad de departamentos especializados dentro de la firma se palpa más real y necesaria.

También la necesidad de la creación de un departamento de mercadeo se hace más notoria, ya que la necesidad de ventas y diversificación de productos son una de las principales fuentes de financiamiento interno de la empresa.

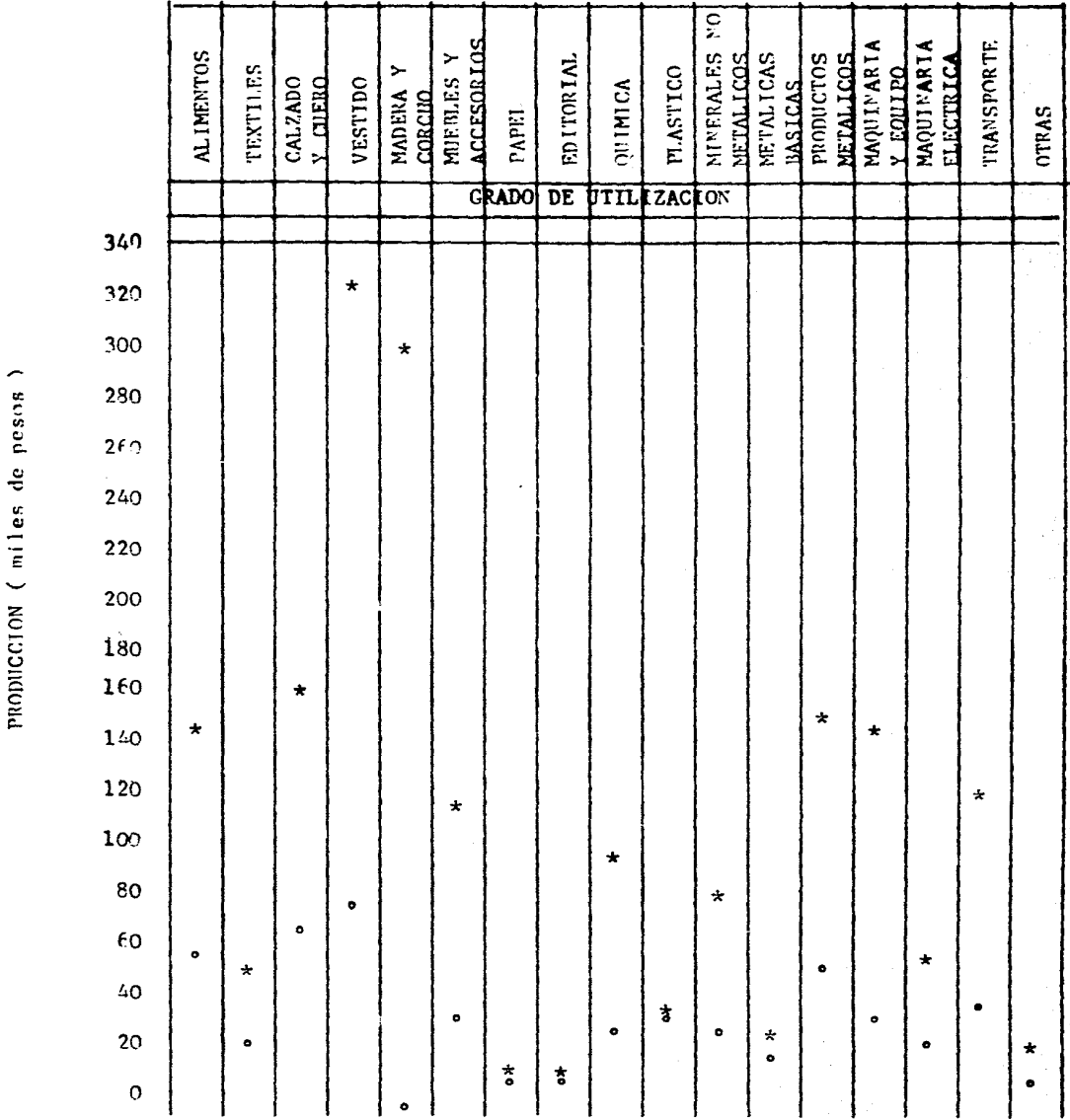
1.7 UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Existe una relación proporcional entre el grado de -- utilización de la capacidad instalada y el número de turnos -- que se trabajan en la empresa. Por tanto cabe señalar, que se gún las estadísticas el 88% de las empresas reflejan algo más de un turno por día en promedio, y presentan un grado de utili zación inferior al 50%. Por otro lado, únicamente un 2% de -- las empresas trabajan cerca de tres turnos (2.78) mostrando un grado de utilización del equipo superior al 90%.

GRADO DE UTILIZACION (%)	EMPRESAS (%)	NUMERO DE TURNOS
90 o más	2.34	2.78
80 - 89	1.3	2.40
70 - 79	1.30	3.00
60 - 69	3.65	2.14
50 - 59	3.69	1.92
Menos de 50	88.02	1.17
T O T A L :	100.00	1.30 *

* Promedio ponderado.

PORCENTAJE DE UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL



* CAPACIDAD INSTALADA

o PRODUCCION REAL

FIGURA N° 6

GRADO DE UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN LA
 MEDIANA INDUSTRIA POR ENTIDAD

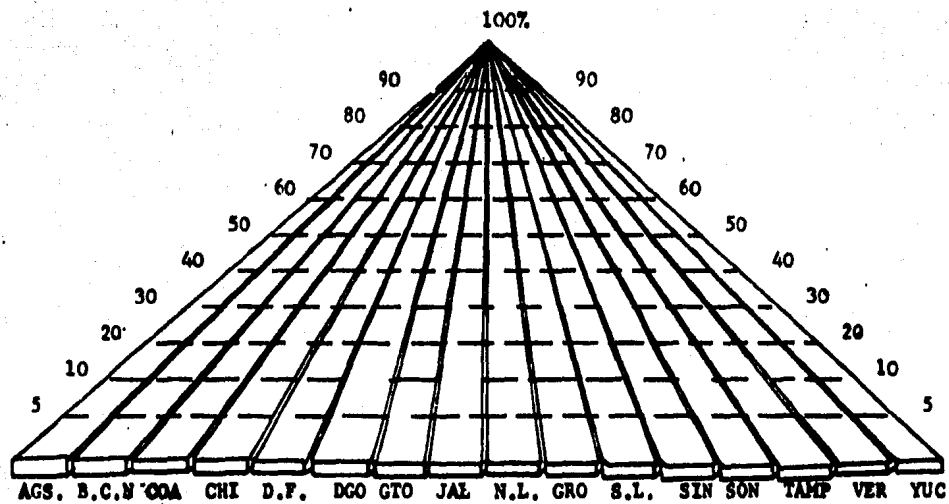


FIGURA N° 7

El promedio ponderado de número de turnos que trabajan las medianas empresas resulta del orden de 1.3 turnos al día.

Es notable la capacidad ociosa que tiene la industria, que con una más amplia utilización del equipo podrían disminuir sus costos unitarios, al tener una mejor distribución de sus gastos fijos en relación a la producción obtenida. Por otro lado, las nuevas inversiones podrían dedicarse a fabricar nuevos productos utilizando procesos con tecnología más avanzada, para lograr un mejor abastecimiento a los mercados.

En cuanto a las directrices PAI-FOGAIN, lo anterior es indicativo de la importancia de apoyar a empresas que requieran créditos de habilitación o avío para aprovechar en mayor grado sus instalaciones.

1.8 PRINCIPALES PROBLEMAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS

Las estadísticas revelan como principales problemas que limitan su actividad productiva, las siguientes:

1) Abastecimiento de Materias Primas	25%
2) Proceso productivo en general	24%
3) Financiamiento	21%
4) Mano de Obra Calificada	13%
5) Organización	6%
6) Transporte de Materia Prima	5%
7) Ventas	4%
8) Otros	<u>2%</u>
T O T A L :	100%

El abastecimiento de materia prima, el financiamiento, mano de obra calificada y los problemas surgidos en el proceso

productivo, son los principales obstáculos a los que se enfrentan las empresas.

Estos problemas se presentan principalmente en la industria de Alimentos, Vestido, Calzado, Madera, Muebles, Hule y Plástico, Minerales no metálicos, Productos Metálicos, Maquinaria y equipo no eléctrico, así como en la construcción de -- equipo de transporte (cuadro).

Lo anterior indica que dichos problemas afectan a los grupos clave en la industria de transformación; analizando los principales, se observa lo siguiente:

* El haber señalado el abastecimiento de Materia Prima como principal problema, indica que las empresas quizá tengan escasez de Materia prima, observan lentitud en la tramitación o adquisición de la misma, cuando es de origen extranjero, o las dificultades que implica el transporte lento e inadecuado de algunas de ellas.

* En el caso de los problemas de producción generalmente son resultado muy complejo de factores que se presentan en el proceso productivo, tales como la inexistencia de ingeniería de métodos, falta de programación de la producción, maquinaria y equipo inadecuado, ineficiencia en la funcionalidad en el equipo, etc.

Si en general las industrias que se estudian manifiestan que el financiamiento es uno de los principales problemas, ello posiblemente se deba a escasez de crédito, falta de liquidez, capacidad de pago limitada, pasivos elevados, falta de garantías o dificultades para la obtención del financiamiento solicitado.

PRINCIPALES PROBLEMAS FUNCIONALES DE LA INDUSTRIA MEDIANA

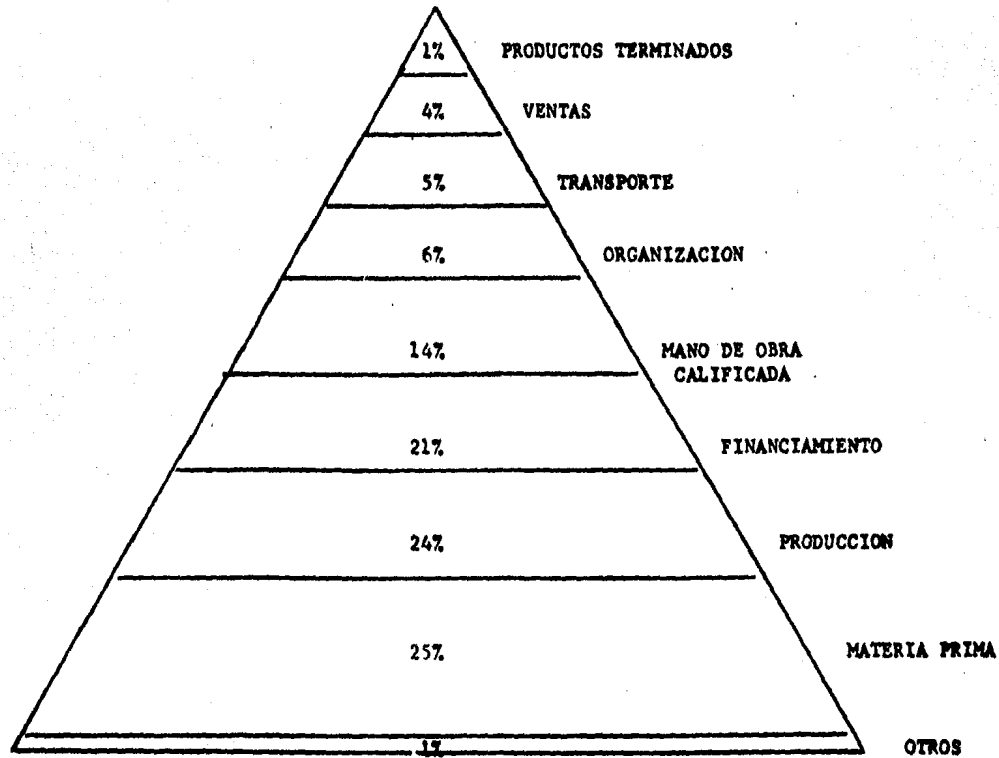


FIGURA N° 8

La solución para estos problemas es crucial para la buena marcha de esta industria, en virtud de que es más vulnerable a las variaciones del sistema económico en general, o a problemas de estructura como es el permanente déficit de materias primas agropecuarias, equipo ferroviario insuficiente y obsoleto, problemas de financiamiento adecuado y los problemas provocados por la inflación en el sistema.

FUENTES DE RECURSOS CON LOS QUE SE FINANCIAN LOS
PROGRAMAS DE INVERSION

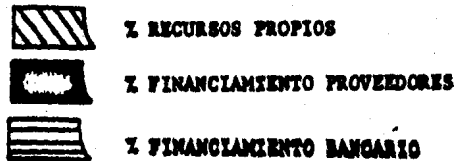
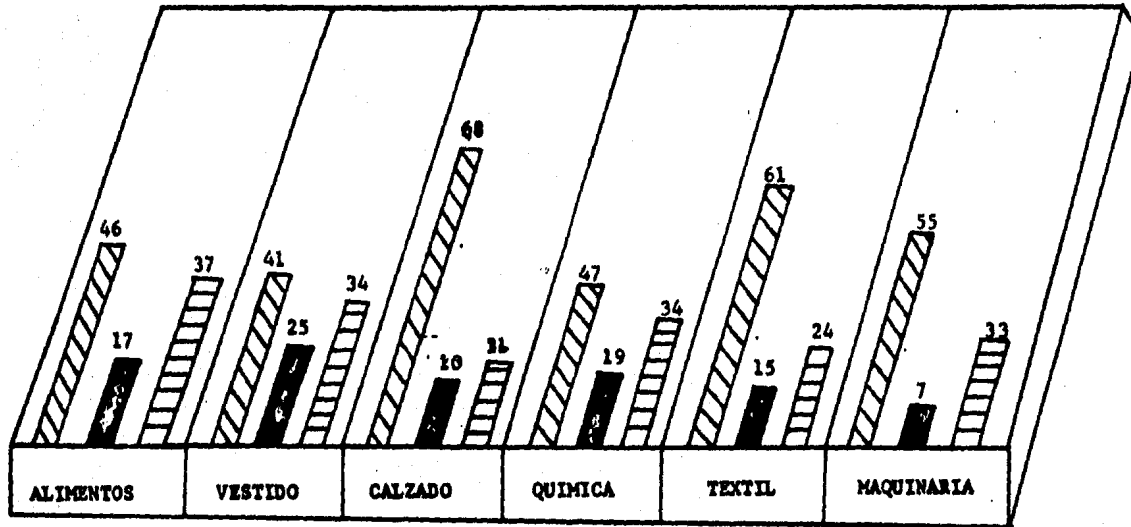


FIGURA N° 9

CAPITULO II
LOS TIPOS BASICOS DE ORGANIZACION

CAPITULO II

LOS TIPOS BASICOS DE ORGANIZACION

Los tipos básicos de organizaciones legales existentes para negocios pequeños y medianos son:

- 1.- El propietario individual
- 2.- La Sociedad en Nombre Colectivo
- 3.- La Sociedad en Comandita Simple
- 4.- La Sociedad de Responsabilidad Limitada
- 5.- La Sociedad Anónima
- 6.- La Sociedad en Comandita por Acciones
- 7.- La Sociedad Cooperativa.

Al iniciar una empresa y seleccionado una forma de organización, existen probabilidades de que se pueda hacer algunos cambios en el futuro. En este capítulo analizó brevemente las distintas posibilidades abiertas y se enumeran las ventajas y desventajas de cada uno. De cualquier manera no se debe pensar en ningún tipo de organización permanente. No únicamente debemos pensar que el negocio tiene que crecer y habrá de modificarse en sus operaciones y en sus necesidades, sino que también sus necesidades financieras y fiscales habrán de cambiar. Además las reformas legales y fiscales pueden cambiar las características y las ventajas de las diversas formas de organización disponibles. En vista de estos cambios, es conveniente examinar de nuevo, en períodos regulares de tiempo, la pregunta referente a qué forma de negocios es la más adecuada.

No todo tipo de organización de los negocios o combinaciones de formas son adecuadas para cualquier negocio. Al seleccionar una forma de negocio debe consultarse a los miembros involucrados, sus necesidades inmediatas y a largo plazo.

y sus situaciones fiscales. Se debe pensar detenidamente respecto al tipo de negocio en que se opera, exactamente que es lo que hace y qué no hace, y que tipo de organización será mejor para sus planes. También debe considerarse la situación legal y fiscal de todo tipo de negocios. Rara vez, si acaso, un solo factor determinará completamente la forma de organización de un negocio.

2.1 PROPIETARIO INDIVIDUAL

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Fácil de organizar y <u>disol</u> ver.	1. Responsabilidad - ilimitada
2. Se requiere poco capital	2. Falta de <u>continui</u> dad
3. Control total por parte- del dueño	3. Restricción en la obtención de capi- tal
4. Todas las utilidades <u>per</u> tenecen al dueño	4. Restricción en -- cuanto a tamaño.
5. Ciertos ahorros fiscales y beneficios.	

La organización de empresa más sencilla en que un negocio puede conducirse es la de propietario individual. Debido a su simplicidad, es la forma más económica de organización. El propietario es el único dueño del negocio y tiene un control completo sobre él. Esto es cierto aún cuando no se pueda operar el negocio por si solo y se contrate empleados para que ayuden a conducirlo. Como propietario individual de un negocio, se es responsable personalmente de los contratos del negocio y de todos los actos de negligencia y otros errores que se cometan en su administración.

Un negocio de propietario individual es aquel cuyo -- dueño es una sola persona (quien normalmente lo administra) -- con fines de obtención de utilidades. Aún cuando el propietario pueda pedir dinero prestado para operar el negocio, contratar a los gerentes y empleados, él es el responsable para el éxito o fracaso del negocio. Existen más de ocho millones de propietarios individuales en México (*), lo cual constituye el 80 por ciento de todos los negocios. Sin embargo, puesto que son pequeños, constituyen menos del 20 por ciento del volumen total de los negocios.

Existen varias razones por las cuales la organización legal de un propietario individual es tan popular entre los -- hombres de pequeñas empresas.

No existe ninguna otra forma de organización comercial que pueda iniciarse tal fácilmente y ninguna otra que permita al dueño conservar todas las utilidades para sí mismo. El propietario individual también tiene completa libertad en la administración de su negocio. El no tiene socios, jefes u otras personas a quienes tenga que rendir cuentas. Por lo tanto, él tiene un control completo y es totalmente responsable para todas las actividades del negocio. El tipo de organización de propietario individual permite la mayor libertad de todo tipo de reglamentaciones gubernamentales y control.

El propietario tiene una ventaja adicional: que las utilidades del negocio se gravan como su ingreso personal, pero en caso de que este impuesto exceda a aquel que se pagaría como si fuera causante al impuesto global de las empresas, el propietario individual podrá optar por ser gravado como causan-

(*) SECOFIN.- Dirección General de Pequeña y Mediana Industria.

te de dicho impuesto. Por último, la organización de propietario individual es fácil de disolver, pues existen muy pocas -- restricciones legales y pocos obstaculos para que el dueño de un negocio particular deje de operar.

Aun cuando la organización de propietario individual tiene muchas ventajas importantes, también existen algunas desventajas que deben considerarse. Las más importante de ellas es que el propietario tiene responsabilidad ilimitada por las deudas de un negocio. El propietario individual es responsable, personalmente, de todas las deudas y obligaciones de su negocio. En segundo término, en cuanto concierne al capital, la cantidad de dinero disponible para la empresa esta limitado a la cantidad total que una persona pueda aportar, conseguir -- prestado u obtener de cualquier otra forma. Una desbentaja -- más de la organización de propietario individual es que el dueño debe tomar todas las decisiones por sí solo o contratar administradores y/o empleados que tomen decisiones en su nombre, pero sigue siendo el responsable. Por último la vida de la empresa esta supeditada a la vida del propietario y de su capacidad para mantener el negocio operando adecuadamente.

2.2. SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.

Sociedad en Nombre Colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos sus socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

Las cláusulas del contrato de sociedad que supriman -- la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios, no producirán efecto alguno legal con relación a terceros; pero los socios pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada.

La razón social se forma con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras *y compañía* u otras equivalentes.

Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que su nombre figure en la razón social, quedará sujeta a la responsabilidad ilimitada y solidaria que establece el Art. 25 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

El ingreso o separación de un socio no impedirá que continúe la misma razón social hasta entonces empleada; pero si el nombre del socio que se separe apareciera en la razón social, debiera agregarse a esta la palabra *sucesores*.

Cuando la razón social de la compañía sea la que hubiere servido a otra cuyos derechos y obligaciones han sido transferidos a la nueva, se agregará a la razón social la palabra *sucesores*.

Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse otros nuevos, salvo que en uno u otro caso el contrato social disponga que será bastante el consentimiento de la mayoría.

En el contrato social puede pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios continúe la sociedad con sus herederos.

El contrato social no puede modificarse sino por el consentimiento unánime de los socios, a menos que en el mismo se pacte que pueda acordarse las modificaciones por la mayoría de ellos. En caso de minoría se tiene la opción de retirarse de la sociedad.

Los socios, ni por cuenta propia ni por ajena, podrán dedicarse a negocios del mismo género de los que constituyen - el objeto de la sociedad, ni formar parte de las sociedades -- que los realicen, salvo con el consentimiento de los demás socios. En caso de contravención la sociedad podrá excluir al infractor, privándolo de los beneficios que le corresponden en ella, y exigirle el importe de los daños y perjuicios.

Estos derechos se extinguirán en el plazo de tres meses contados desde el día en que la sociedad tenga conocimiento de la infracción. La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores, quienes podrán ser so cios o personas extrañas a ella. Salvo acuerdo en contrario, los nombramientos y remociones de los administradores se harán libremente por la mayoría de los votos de los socios.

Todo socio tendrá derecho a separarse cuando, en contra de su voto, el nombramiento de cualquier administrador recaiga en persona extraña a la sociedad.

Cuando el administrador sea socio y en el contrato so cial se pactare su inamovilidad, sólo podrá ser removido judicialmente por dolo culpa o inhabilidad.

Siempre que no se haga designación de administradores, todos los socios concurrirán en la administración.

El administrador sólo podrá enajenar y gravar los bie nes inmuebles de la compañía con el consentimiento de la mayoría de los socios, o en el caso de que dicha enajenación constituya el objeto social o sea una consecuencia legal de éste.

El uso de la razón social corresponde a todos los administradores, salvo que en la escritura constitutiva se limi-

te a uno o varios de ellos.

Las decisiones de los administradores se tomarán por voto de la mayoría de ellos, y en caso de empate decidirán los socios.

Cuando se trate de actos urgentes cuya omisión traiga como consecuencia un daño grave para la sociedad, podrá decidir un solo administrador en ausencia de los otros que estén en la imposibilidad aun momentanea, de resolver sobre los actos de la administración.

Los socios no administradores podrán nombrar un interventor que vigile los actos de los administradores, y tendrán derecho de examinar el estado de la administración y la contabilidad y papeles de la compañía haciendo las reclamaciones -- que estimen convenientes.

El capital social no podrá repartirse sino después de la disolución de la compañía y previa la liquidación respectiva, salvo pacto en contrario que no perjudique el interes de terceros.

El contrato de sociedad -podrá rescindirse respecto a un socio:

- I . Por uso de la firma o capital social para negocios propios.
- II. Por infracción al pacto social.
- III. Por infracción a las disposiciones legales que rijan al contrato social.
- IV. Por comisión de actos fraudulentos o dolosos contra la compañía.
- V. Por quiebra, interdicción o inhabilitación para ejercer el comercio.

2.3. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.

La Sociedad en Comandita Simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y subsidiariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

La razón social se forma con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras *y compañía* u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A dicha razón social se le agregan siempre las palabras *sociedad en comandita* o su abreviatura *S. en C.* Cualquier persona, ya sea socio comanditario o extraño a la sociedad, que haga figurar o permita que su nombre figure en la razón social, quedará sujeto a la responsabilidad de los comanditados.

En esta misma responsabilidad incurren los comanditarios cuando se omite la expresión *Sociedad en Comandita* o su abreviatura.

El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aun con el carácter de apoderados de los administradores pero las autorizaciones y la vigilancia dadas o ejercida para los comanditarios, en los términos del contrato social, no se reputarán actos de administración.

El socio comanditario o socios comanditarios quedarán obligados solidariamente para con los terceros, por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado parte en contravención a lo que señala el artículo 54 de la ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

También serán responsables solidariamente para con -- los terceros, aun en las operaciones en que no haya tomado parte, si habitualmente han administrado los negocios de la sociedad.

En los casos de muerte o incapacidad del socio administrador, si no se hubiese determinado en la escritura social la manera de substituirlo y la sociedad hubiere de continuar, podrá interinamente un socio comanditario, a falta de comanditados, desempeñar los actos urgentes o de mera administración durante el término de un mes, contado desde la fecha en que la muerte o incapacidad se hubiere efectuado. En estos casos el socio comanditario no es responsable más que de la ejecución de su mandato.

2.4. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Sociedad de responsabilidad limitada es la que se -- constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley.

Existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura "S. de R. L."

Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, responderá de las operaciones sociales hasta por el monto de la mayor de las aportaciones.

Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de veinticinco socios.

El capital social nunca sera inferior a cinco mil pesos; se dividirá en partes sociales que pueden ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de cien pesos o de un múltiplo de cien pesos.

La constitución de las sociedades de responsabilidad limitada o el aumento de su capital social no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Al constituirse la sociedad el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido, por lo menos, el cincuenta por ciento del valor de cada parte social.

Para que los socios cedan sus partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, sera necesario el consentimiento de todos los demás, a no ser que conforme al contrato social baste el acuerdo de la mayoría que represente, cuando menos las tres cuartas partes del capital social.

La transmisión por herencia de las partes sociales no requerirá el consentimiento de los socios, salvo pacto que prevea la disolución de la sociedad por muerte de uno de ellos, o que disponga la liquidación de la parte social que corresponda al socio difunto, en el caso de que la sociedad no continúe con los herederos de éste.

Cuando así lo establezca el contrato social, los socios, además de sus obligaciones generales tendrán la de hacer aportaciones suplementarias en proporción a sus primitivas aportaciones.

Queda prohibido pactar en el contrato social prestaciones accesorias consistentes en trabajo o servicio personal de los socios.

La sociedad llevará un libro especial de los socios, en el cual se inscribirán el nombre y el domicilio de cada uno, con indicación de sus aportaciones y la transmisión de las partes sociales. Esta no surtirá efectos respecto de terceros si no después de la inscripción.

Cualquier persona que compruebe un interés legítimo tendrá la facultad de consultar este libro, que estará al cuidado de los administradores, quienes responderán personal y solidariamente de su existencia regular y de la exactitud de sus datos.

La administración de las sociedades de responsabilidad limitada estará a cargo de uno o más gerentes que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designados temporalmente o por tiempo indeterminado. Salvo pacto en contrario, la sociedad tendrá el derecho para revocar en cualquier tiempo a sus administradores. Cuando no aparezca hecha la designación de los gerentes, todos los socios concurrirán en la administración.

Las resoluciones de los gerentes se tomarán por mayoría de votos; pero si el contrato social exige que obren conjuntamente, se necesitará la unanimidad, a no ser que la mayoría estime que la sociedad corre grave peligro con el retardo, pues entonces podrá dictar la resolución correspondiente.

La asamblea de los socios es el órgano supremo de la sociedad. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de socios que representen, por lo menos la mitad de l capital social, a no ser que el contrato social exija una mayoría más --

elevada. Salvo estipulación en contrario, si esta cifra no se obtiene en la primera reunión, los socios serán convocados por segunda vez, tomándose las decisiones por mayoría de votos, -- cualquiera que sea la porción del capital representado.

Todo socio tendrá derecho a participar en las decisiones de las asambleas, gozando de un voto por cada cien pesos -- de su aportación, salvo lo que el contrato establezca sobre -- partes sociales privilegiadas.

Las asambleas se reunirán en el domicilio social, por lo menos una vez al año, en la época fijada en el contrato.

La modificación del contrato social se decidirá por -- la mayoría de los socios que representen, por lo menos, las -- tres cuartas partes del capital social, con excepción de los -- casos de cambio de objeto o de las reglas que determinen un au -- mento en las obligaciones de los socios, en los cuales se re -- quería la unanimidad de votos.

Si el contrato social así lo establece, se procederá, a la constitución de un consejo de vigilancia formado por so -- cio o personas extrañas a la sociedad.

En el contrato social podrá estipularse que los so -- cios tengan derecho a percibir intereses no mayores del nueve -- por ciento anual sobre sus aportaciones, aun cuando no hubiere -- beneficios; pero solamente por el período de tiempo necesario -- para la ejecución, de los trabajos que según el objeto de la -- sociedad deban preceder al comienzo de sus operaciones sin que -- en ningún caso dicho período exceda de tres años. Estos inte -- reses deberán cargarse a gastos generales.

2.5. SOCIEDAD ANONIMA.

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Para su constitución se requiere:

I. Que haya cinco socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos:

II. Que el capital social no sea menor de veinticinco mil pesos y que estén íntegramente suscritos;

III. Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos, el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario; y

IV. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo en parte, con bienes distintos del numerario.

La sociedad anónima puede constituirse por la comparecencia ante notario de las personas que otorguen la escritura social, o por suscripción pública.

La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener:

I. La parte exhibida del capital social;

II. El número, valor anormal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social;

III. La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluble de las acciones;

IV. La participación en las utilidades concedida a -- los fundadores;

V. El nombramiento de uno o varios comisarios;

VI. Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las disposiciones legales pueden ser modificadas por la voluntad de los socios.

Cuando la sociedad anónima haya de constituirse por suscripción pública, los fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio un programa que deberá contener el proyecto de los estatutos; la suscripción se recogerá por duplicado en ejemplares del programa.

Todas las acciones deberán quedar suscritas dentro -- del término de un año, contado desde la fecha del programa, a no ser que es éste se fije un plazo menor. Las acciones serán de igual valor y conferirá iguales derechos. Cada acción solo tendrá derecho a un voto. Se prohíbe a las sociedades anónimas emitir acciones por una suma menor de su valor nominal. Las acciones cuyo valor no esté íntegramente pagado, serán -- siempre nominativas.

La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el Consejo de administración. Salvo pacto en contrario, será presidente del consejo el consejero primeramente nombrado, y a falta de éste el que le siga en el orden de la designación. Para que el consejo de administración funcione legalmente debe rá asistir, por lo menos, la mitad de sus miembros, y sus reso

luciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes.

La asamblea general de accionistas, el consejo de administración o el administrador podrán nombrar uno o varios gerentes generales o especiales, sean o no accionistas. El administrador o el consejo de administración y los gerentes podrán, dentro de sus respectivas facultades, conferir poderes en nombre de la sociedad los cuales serán revocables en cualquier tiempo. Los administradores tendrán la responsabilidad inherente a su mandato y la derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen. Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad y, serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido por las irregularidades en que estos hubieren incurrido si, conociendo las, no las denunciaren por escrito a los comisarios.

La vigilancia de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

Son facultades y obligaciones de los comisarios:

- I. Dar cuenta de cualquier irregularidad a la asamblea de accionistas;
- II. Exigir a los administradores una balanza mensual de comprobación de todas las operaciones efectuadas;
- III. Inspeccionar los libros y papeles de la sociedad;
- IV . Intervenir en la formación del balance;
- V . Convocar a asambleas ordinarios y extraordinarios;

VI . Asistir con voz, pero sin voto a las sesiones; y a las asambleas;

VII. Vigilar las operaciones de la sociedad;

Los comisarios serán individualmente responsables para con la sociedad por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.

Las sociedades anónimas practicarán anualmente un balance en el que se hará constar el capital social, especificándose la parte exhibida y la por exhibir. El balance deberá -- quedar concluido dentro de los tres meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social, y el administrador o consejo de administración lo entregará a los comisarios. Los comisarios, dentro de los quince días siguientes a la fecha en que se le haya entregado el balance con sus anexos, formularán un dictamen con las observaciones y propuestas que consideren pertinentes.

El balance y el dictamen de los comisarios deberán -- quedar en poder del administrador o consejo de administración durante el plazo de quince días anteriores a la fecha de la celebración de la asamblea general de accionistas. Estos podrán examinar dichos documentos en las oficinas de la sociedad.

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el administrador o el consejo de administración. Las asambleas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Unas y otras se reunirán en el domicilio social, y sin este requisito serán nulas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor. La asamblea general ordinaria se reunirá por lo menos-

una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social. La convocatoria para las asambleas deberá hacerse por el administrador o el consejo de administración por los comisarios, esta convocatoria deberá hacerse por medio de la publicación de un aviso en el periódico oficial de la entidad del domicilio de la sociedad o en un periódico de mayor circulación.

2.6. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.

Empezare por explicar que es una sociedad en comandita por acciones y para esto, definirse la palabra comandita:

Dícese de la sociedad comercial en que parte de los socios suministran los fondos sin participar en la gestión de la misma.

La Ley Mexicana reglamenta la sociedad por acciones de responsabilidad mixta la cual comprende dos clases de socios:

A) Los Comanditarios que tienen responsabilidad limitada y,

B) Los Comanditados que responden en forma ilimitada de las deudas no liquidadas por la sociedad.

Debe usar una razón social, y tras ella, las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o la sigla S. en C. por A.

Las acciones de los socios comanditados sólo pueden venderse con el permiso de todos los socios comanditados y el de las dos terceras partes por lo menos de los comanditarios.

La constitución de este tipo de sociedades esta contemplada en el Código de Comercio, Segunda Parte que trata de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la cuál en su Capítulo VI nos habla acerca de la sociedad en comandita por acciones y nos estipula lo siguiente.

- Sociedad en comandita por acciones es la que compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

- La sociedad en comandita por acciones se registrará por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo lo dispuesto en los artículos siguientes.

- El capital social estará dividido en acciones, pero las pertenecientes a los comanditados siempre serán nominativas y no podrán cederse sin el conocimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

- La sociedad en comandita por acciones podrá existir bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios comanditados seguidos de las palabras "y Cía." u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones", o su abreviatura "S. en C. por A."

Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, quedará sujeta a la responsabilidad ilimitada y solidaria que establece el artículo 25 que dice que todos los socios responden -

de modo subsidiario, ilimitado y solidario de las obligaciones sociales.

El ingreso o separación de un socio no impedirá que continúe la misma razón social hasta entonces empleada; pero si el nombre del socio que se separa apareciere en la razón social, deberá agregarse a ésta la palabra "sucesores".

- Cuando la razón social de una compañía sea la que hubiere servido a otra cuyos derechos y obligaciones han sido transferido a la nueva, se agregará a la razón social palabra "sucesores".

- Cualquier persona, ya sea socio comanditario o extraña a la sociedad, que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, quedará sujeta a la responsabilidad de los comanditados. En esta misma responsabilidad incurrirán los comanditarios cuando se omita la expresión: "Sociedad en Comandita" o su abreviatura.

- El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aún con carácter de apoderados de los administradores; pero las autorizaciones y la vigilancia dadas o ejercida por los comanditarios, en los términos del contrato social, no se reputarán actos de administración.

- El socio comanditario quedará obligado solidariamente para con los terceros, por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado parte en contravención en los dispuesto en el artículo anterior. También será responsable solidariamente para con los terceros aún en las operaciones que no haya tomado parte, si habitualmente ha administrado los negocios de la sociedad.

De lo que se refiere solamente a los socios comanditados:

- Las cláusulas del contrato de sociedad que supriman la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios, no producirán efecto alguno legal con relación a terceros; pero - los socios pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada.

- En el contrato social podrá pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios continúe la sociedad con sus - herederos.

- Los socios, ni por cuenta propia ni por ajena, podrán dedicarse a negocios del mismo género de los que constituyen el objeto de la sociedad, ni formar parte de sociedades -- que los realicen, salvo con el consentimiento de los demás socios.

- Cuando el administrador sea socio y en el contrato social se pactare su inamovilidad, sólo podrá ser removido judicialmente por dolo, culpa o inhabilidad.

- El contrato de sociedad podrá rescindirse respecto a un socio:

I. Por uso de la firma o el capital social para negocios propios;

II. Por infracción al pacto social;

III. Por infracción a las disposiciones legales que - rijan al contrato social;

IV . Por comisión de actos fraudulentos o doloso la -
compañía;

V . Por quiebra, interdicción o inhabilitación para-
ejercer el comercio.

2.7. SOCIEDADES COOPERATIVAS

En el sistema de propiedad cooperativa de empresas, -
un grupo de personas que tienen intereses comunes, por ejemplo
un conjunto de obreros, o de empleados de una empresa, o de pe-
queños comerciantes, o de campesinos, se unen para manejar una
empresa de negocios para su beneficio mutuo. Los miembros del
grupo son dueños de la cooperativa que organicen y se reparten
las economías que se logren, o los rendimientos que se obten-
gan con su esfuerzo conjunto.

Las sociedades cooperativas son muy numerosas y ope--
ran lo mismo en áreas rurales que en las ciudades. Son propie-
tarios de tiendas, de talleres, de empresas de transportes, de
industrias de extracción, etc.

Son sociedades cooperativas aquellas que reúnan las -
siguientes condiciones:

I. Estar integradas por individuos de la clase traba-
jadora que a porten a la sociedad su trabajo personal, cuando-
se trate de cooperativas de productores o se aprovisionen a --
través de la sociedad o utilicen los servicios que esta distri-
buye cuando se trate de cooperativas de consumidores.

II. Funcionar sobre principio de igualdad en dere--
chos y obligaciones de sus miembros.

III. Funcionar con número variable de socios nunca in-
ferior a diez.

IV. Tener capital variable.

V. Conceder a cada socio un solo voto.

VI. No perseguir fines de lucro;

VII. Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva;

VIII. Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas con la sociedad en la de consumo.

Sólo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo con esta ley y estén autorizadas y registradas por la Secretaría de la Economía Nacional.

En las sociedades cooperativas no podrá concederse ventaja o privilegio a los iniciadores, fundadores y directores, ni preferencia a parte alguna del capital ni exigirse a los socios de nuevo ingreso que suscriban más de un certificado de aportación o que contraiga cualquier obligación económica superior a la de los miembros que ya forman parte de la sociedad.

Queda prohibido que las sociedades o individuos no sujetos a las disposiciones de esta ley usen en su razón social las palabras "cooperativa, cooperación, cooperadores u otras similares" que pudieran inducir a creer que se trata de una sociedad cooperativa.

Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios -

debiendo expresar en su denominación el registro adoptado así como el número de su registro oficial.

Para los efectos de la presente ley, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija determinada en el acto constitutiva o por acuerdo de la asamblea.

La autorización para el funcionamiento de las cooperativas no confiere otras prerrogativas que las expresamente establecidas por la ley y, en consecuencia, ni la fijación de un determinado campo de operaciones, ni de las actividades concretas que la sociedad puede realizar, conceden a esta o a sus miembros derechos de exclusividad.

Sólo de concesión, permiso, autorización contrato o privilegio que otorgue legalmente la autoridad respectiva podrán provenir derechos de exclusividad.

Las sociedades cooperativas no deberán desarrollar actividades distintas a aquellas para las que esten legalmente autorizadas ni se les autorizan actividades conexas. Para las actividades complementarias o similares necesitaran autorización expresa de la Secretaría de la Economía Nacional* la que se otorgará siempre que no se perjudiquen intereses colectivos.

Todas las sociedades cooperativas podrán establecerse secciones de ahorro que concedan préstamos a sus miembros de acuerdo con lo que establezca el reglamento de sociedades cooperativas.

Las relaciones del asalariado con las cooperativas a la que preste sus servicios, se regirán por las leyes del trabajo.

Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o de administración general.

Las sociedades cooperativas no deben pertenecer a las Cámaras de Comercio ni a las Asociaciones de productores.

Las cooperativas escolares integradas por maestros y alumnos con fines exclusivamente docentes se sujetarán a lo -- que expida la Secretaría de Educación Pública.

La Constitución de las sociedades cooperativas deberá hacerse mediante asamblea general que celebren los interesados, levantándose acta por quintuplicado, en la cual, además de las generales de los fundadores y los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez Consejos y Comisiones, se insertará el texto de las bases constitutivas. La autenticidad de las firmas de los otorgantes será certificada por cualquier autoridad, notario público, corredor titulado o funcionario federal con jurisdicción en el domicilio social.

Las bases constitutivas contendrán:

- I. Denominación y domicilio social de la sociedad.
- II. Objeto de la sociedad, expresando cada una de -- las actividades a desarrollar, así como las reglas y su posi-- ble campo de operaciones.
- III. Régimen de responsabilidad que se adopte.
- IV. Forma de constituir o incrementar el capital so-- cial.
- V. Requisitos para la admisión, exclusión, y separa-- ción voluntaria de socios.

VI. Forma de constituir los fondos sociales.

VII. Secciones especiales que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento.

VIII. Duración del ejercicio social que no deberá -- ser mayor de un año.

IX. Reglas para la disolución de la sociedad.

X. Forma en que deberá caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo.

XI. Las demás estipulaciones, disposiciones y reglas que se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad.

Todos los ejemplares del acta a que se refiere el artículo 14 deberán remitirse a la Secretaría de la Economía Nacional^{*}, directamente o por medio de su agencia más cercana.

No podrá ser autorizada ninguna cooperativa de intervención oficial sino cuando la autoridad que corresponda exprese que ha llegado en principio con los fundadores de la sociedad un acuerdo para concederle derechos de explotación.

Una vez satisfechos los requisitos legales, la Secretaría de la Economía Nacional^{*}, dentro de los 30 días siguientes concederá la autorización para funcionar a la sociedad solicitante siempre que: a) No venga a establecer condiciones de competencia ruinosa respecto de otras organizaciones de trabajadores debidamente autorizadas; y b) Ofrezca suficientes perspectivas de viabilidad.

* AHORA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

Concedida la autorización dentro de los diez días siguientes, la Secretaría de la Economía Nacional* hará inscribir el Acta Constitutiva en el Registro Cooperativo Nacional - que dependerá de la propia Secretaría.

Las disposiciones de este artículo son aplicables a la autorización y registro de las modificaciones que se hagan a las bases constitutivas de una sociedad.

La dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de:

- a) La asamblea general;
- b) El consejo de administración;
- c) El consejo de vigilancia;
- d) Las composiciones que establece la ley de sociedades mercantiles y cooperativas.

La asamblea general es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos sus socios presentes o ausentes.

La asamblea resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social.

Además de las facultades anteriores, deberá conocer de:

- I. Aceptación, exclusión y separación voluntaria de los socios.

- II. Modificación de las bases constitutivas.

* AHORA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

III. Cambios generales en los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas;

IV. Aumento o disminución del capital social;

V. Nombrar y remover a los miembros del consejo de administración;

VI. Examen de cuentas y balances;

VII. Informes de los consejos y de las comisiones;

VIII. Aplicación de sanciones disciplinarias a los socios;

IX. Aplicación de los fondos sociales;

X. Reparto de rendimientos.

Las Asambleas Generales deberán ser convocadas con cinco días de anticipación por lo menos; si no se reúne el número suficiente de socios, se convocará por segunda vez y la asamblea podrá celebrarse en este caso con el número de socios que concurran.

Cuando un socio considere que su exclusión ha sido injustificada, ocurrirá a la Secretaría de Industria y Comercio y previa la demostración de que la asamblea violó los preceptos legales que establezcan las causas de exclusión, ordenará la reposición del socio.

Las bases constitutivas pueden autorizar el voto por poder, debiendo recaer, en todo caso la representación en un coasociado, sin que pueda representar a más de dos socios.

Cuando los miembros pasen de quinientos o residan en-

localidades distintas de donde se deba celebrar la Asamblea General esta podrá efectuarse con delegados socios, elegidos por secciones.

El consejo de administración será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad y la firma social.

El consejo de administración esta integrado por un número impar de miembros no mayor de 9, que desempeñarán los cargos de presidente, secretario, tesorero, y comisionados de: -- educación y propaganda; organización de la producción o distribución, y de contabilidad e inventarios.

Si el número de miembros es menor de 5, desempeñarán los tres primeros puestos y los que excedan de 5 tendrán el carácter de vocales.

Los acuerdos que se tomen para la administración de la sociedad deberán serlo por mayoría o por unanimidad de los miembros del consejo de administración.

El nombramiento de los miembros del consejo de administración lo hará la asamblea general.

El consejo de vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tendrá derecho de veto, para solo el objeto de que el consejo de administración reconside las resoluciones vetadas.

El consejo de vigilancia estará integrado por un número impar de miembros no mayor de 5 con igual número de suplentes que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales.

El capital de las sociedades cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios, con los donativos que reciban y con el porcentaje de los rendimientos que se destinen para incrementarlo.

Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes, derecho o trabajo; estarán representadas por certificados que sean nominativos, indivisibles, de igual valor y solo transferibles en las condiciones que determine el reglamento de la ley de sociedades mercantiles y cooperativas; su valor será inalterable.

Cada socio deberá aportar, por lo menos, el valor de un certificado y si se pacta que los certificados excedentes perciban interes este no podrá ser superior al tipo legal.

Cuando la asamblea General acuerde reducir el capital que se juzgue excedente se hará la devolución a los socios que posean mayor número de certificados de aportación o a prorrata si todos son poseedores de un número igual de certificados.

Cuando el acuerdo sea en el sentido de aumentar el capital, todos los socios quedarán obligados a suscribir el aumento según lo determine la asamblea general.

Las sociedades cooperativas deberán constituir por lo menos los siguientes fondos sociales: a) fondo de reserva y b) fondo de previsión social.

Los fondos serán irrepartibles y en caso de liquidación, el sobrante que quede pasará a formar parte del Fondo Nacional de Crédito Cooperativo.

El fondo de reserva podrá ser limitado en las bases constitutivas per no será menor del 25% del capital social en las cooperativas de productores o del 19% en las de consumidores, y deberá reconstituirse cada vez que sea afectado; la afectación podrá hacerse al fin del ejercicio social para afrontar las pérdidas líquidas que hubiere.

El fondo de previsión social no podrá ser limitado. Debe destinarse preferentemente a cubrir los riesgos y enfermedades profesionales de los socios y trabajadores, ya sea mediante la contratación de seguros o en la forma apropiada al medio que opere la sociedad y a obras de carácter social.

El fondo de previsión social se constituirá con no menos de dos al millar sobre los ingresos brutos que se aplicará en los términos del artículo anterior; este porcentaje podrá aumentarse o reducirse según los riesgos probables y la capacidad económica de la sociedad, a juicio de la Secretaría de Industria y Comercio.

El fondo de reserva de las sociedades cooperativas se depositará en el Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial y sólo el consejo de administración, con aprobación del consejo de vigilancia, podrá disponer de el para los fines que se consignan en el artículo 40.

Los fondos de reserva se constituirán con el 10 al 20% de los rendimientos que obtengan las sociedades en cada ejercicio social. Cuando sean limitados y queden totalmente constituidos, el porcentaje destinado para formarlos podrá dedicarse a aumentar los fondos de previsión social o a cualquier otro fin que la asamblea general determine.

Las cooperativas están obligadas a la constitución -- del Fondo Nacional de Crédito Cooperativo que administrará El Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial.

Las sociedades cooperativas se disolverán por cual- - quiera de las siguientes causas:

- I. Por la voluntad de las 2/3 partes de los socios;
- II. Por la disminución del número de socios a menos-
- III. Porque llegue a consumarse el objeto de la so- - ciedad;
- IV. Porque el estado económico de la sociedad no -- permita continuar las operaciones; y
- V. Por cancelación que haga la Secretaría de Indus- - tria y Comercio de la autorización para funcionar, de acuerdo con las normas establecidas por esta ley.

Llegado el caso de disolución la sociedad o la Secre- - taría de Industria y Comercio lo comunicará al juez de distri- - to o al de primer instancia del orden común de la jurisdicción, quién convocará a los representantes de la Federación Regional Cooperativa correspondiente o en su defecto, a los de la Confe- - deración Nacional y a la gente del Ministerio Público a una -- junta que tendrá lugar dentro de las 72 hrs. siguientes y en - la que se procederá a designar un representante de la Federa- - ción o Confederación según el caso el que en unión del que de- - signe la Secretaría de Industria y Comercio y del que nombre - el concurso de acreedores integrará la comisión liquidadora.

Treinta días después de que los liquidadores hayan -- tomado posesión de su cargo presentarán al juzgado un proyecto para la liquidación de la sociedad.

El juzgado, con audiencia del Ministerio Público y la Comisión liquidadora resolverá, dentro de los diez días siguientes, sobre la aprobación del proyecto.

El agente del ministerio público y la comisión liquidadora que serán considerados como partes en la tramitación establecida en los artículos anteriores, vigilarán que los fondos de reserva y de previsión social y en general el activo de la cooperativa disuelta tengan la aplicación debida.

Al iniciarse el procedimiento de liquidación, el juez de conocimiento dará aviso a la Secretaría de Industria y Comercio para que se anote el registro de la sociedad de que se trata con las palabras "en liquidación". Al concluir el procedimiento ordenará a la propia Secretaría la cancelación de dicho registro y su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Todos los actos relativos a la constitución, autorización y registro de las sociedades cooperativas y de las federaciones y confederaciones estarán exentos al impuesto del timbre.

Los certificados que expida la Secretaría de Relaciones Exteriores conforme a la Ley orgánica de la fracción I del artículo 27 constitucional y su reglamento, a los extranjeros que ingresen a las sociedades cooperativas no causarán impuesto alguno.

Para la debida protección y desarrollo de los organismos cooperativos, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en materia fiscal, y las demás dependencias del ejecutivo federal, y a las autoridades en general, les otorgaran franquicias especiales, dictando al efecto los decretos y acuerdos que procedan.

Las sociedades locales de crédito ejidal gozarán de las prerrogativas y beneficios que conceden esta ley y las disposiciones que de acuerdo con la misma se dicten.

La Secretaría de Industria y Comercio tendrá a su cargo la vigilancia que se requiera para hacer cumplir esta ley y sus reglamentos. A este efecto, las sociedades cooperativas, las federaciones y la confederación nacional están obligadas a proporcionar cuantos datos y elementos se necesiten o se estimen pertinentes, y mostrarán sus libros de contabilidad y documentación a los inspectores designados, permitiendo su acceso a las oficinas, establecimientos y demás dependencias.

Si la Secretaría de Industria y Comercio tuviere conocimiento de un hecho que implique violación a la Ley o perjuicio para los intereses y operaciones de la sociedad o de sus miembros, dará aviso al consejo de administración, al de vigilancia o a los socios, y podrá convocar a asamblea general para proponer las medidas que deban adoptarse a efecto de corregir las irregularidades que se noten, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes.

Las infracciones a esta ley o a sus reglamentos se sancionarán por la Secretaría de Industria y Comercio, con arresto hasta por 36 horas, multa hasta por \$ 1000.00, permutable por arresto hasta por 15 días o con ambas penas a la vez.

Se sancionara por la Secretaría de Industria y Comercio con arresto hasta por 36 horas o multa hasta por \$10,000.00 permutable por arresto hasta por quince días o con ambas penas a la vez, a la persona o personas que usaron las denominaciones prohibidas por esta ley o que simularen constituirse en sociedad cooperativa.

La Secretaría de Industria y Comercio al autorizar el funcionamiento de las sociedades cooperativas, fijar, de acuerdo con la importancia y fines de cada sociedad, el plazo en que debe iniciar sus actividades. Si las sociedades no inician dichas actividades en el término señalado, quedará sin efecto la autorización concedida.

En caso de que una cooperativa incurra en infracción grave a esta ley o a su reglamento, y principalmente en las que tiendan a establecer una situación que pueda provocar el abatimiento de los salarios u ocasionar algún perjuicio grave a los trabajadores organizados o al público en general, o establezca situaciones de competencia ruinosa respecto a otras cooperativas, la propia Secretaría directamente o a instancia de parte podrá revocar la autorización para funcionar, mandar cancelar las inscripciones correspondientes, liquidar la sociedad conforme a las prevenciones de esta ley, oyendo en todo caso al organismo cooperativo interesado y previa justificación de las causas que motiven esa determinación.

TIPOS DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

Por sus diversas finalidades las sociedades cooperativas pueden ser:

- a) Producción
- b) Consumo
- c) Intervención estatal
- d) Participación estatal

A) SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION

Los socios se obligan a prestar sus servicios en la misma organización mercantil que es explotada por la cooperati

va y las utilidades se repartirán en proporción a los servicios que se hayan prestado a la cooperativa, sin tomar en cuenta el capital que el socio hay aportado.

B) SOCIEDAD COOPERATIVA DE CONSUMO

Sus integrantes se asocian con el fin de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción.

C) SOCIEDADES COOPERATIVAS DE INTERVENCION ESTATAL

Son las que han obtenido una concesión federal, local o municipal para su explotación.

D) SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PARTICIPACION ESTATAL

Es cuando el Estado entrega a la cooperativa determinados bienes para su explotación.

Reglamentación de los diferentes tipos de sociedades cooperativas.

A) SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION

Las sociedades cooperativas de productos no pueden admitir como socios a los extranjeros en una proporción mayor del 10% del total.

Las cooperativas de productores podrán tener secciones de consumo.

Habrá una comisión de control técnico, integrada por los elementos técnicos que designe el consejo de administración.

Son funciones de la comisión de control técnico:

- I. Asesorar a la dirección de la producción.
- II. Obtener coordinación entre los departamentos de las distintas fases del proceso productivo.
- III. Promover ante la asamblea general las iniciativas para perfeccionar los sistemas de producción, trabajo y ventas.
- IV. Quejarse ante la asamblea general cuando la dirección de la producción desatienda las opiniones técnicas que la comisión emita.
- V. Planear las operaciones que la sociedad deba efectuar en cada período.

La asamblea general a propuesta de la comisión de control técnico fijará los anticipos de los rendimientos que periódicamente deban recibir los socios.

Las cooperativas no utilizarán asalariados a excepción:

- a) Cuando circunstancias imprevistas lo exijan;
- b) Para la ejecución de obras determinadas;
- c) Para trabajos eventuales.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CONSUMO

Los sindicatos de trabajadores legalmente registrados podrán constituir cooperativas de consumo de acuerdo con esta ley y su reglamento. La asamblea sindical tendrá el carácter de asamblea sindical y designará los consejos de administración y vigilancia. El concepto de vigilancia puede ser-

sustituido por comisarios que designe la misma asamblea sindical.

Solo mediante autorización especial de la Secretaría de Industria y Comercio las cooperativas de consumidores podrán utilizar operaciones con el público quedando obligadas a admitir como socios a los consumidores que lo soliciten si satisfacen los requisitos de admisión. En estos casos, los excedentes de percepción que debieran corresponder a los consumidores que no sean socios, se les abonará en cuentas de certificados de aportación, o por si por cualquier motivo no llegare a ingresar a la sociedad, se aplicarán al Fondo Nacional de Crédito Cooperativo.

No obstante lo dispuesto en el artículo anterior las cooperativas de consumidores y las secciones de consumo distribuirán artículos al público, cuando la Secretaría de Industria y Comercio, para combatir el alza de los precios les encomiende o autorice para dicha distribución.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE INTERVENCION ESTATAL

El gobierno federal y el departamento del D.F. concederán las concesiones, permisos, consideraciones, autorizaciones, contratos o privilegios y encomendarán la atención de servicios públicos a las sociedades cooperativas que se organicen con tal objeto.

Las sociedades de intervención oficial que exploten servicios públicos, están obligadas a llevar la contabilidad conforme a las especificaciones dadas por la autoridad correspondiente.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PARTICIPACION ESTATAL

Las sociedades de participación estatal tienen la misma preferencia que concede el artículo 64 a las sociedades de intervención estatal para que se les otorgue derechos de explotación.

Es aplicable lo dispuesto en el artículo 65 a las sociedades de participación estatal que exploten servicios públicos.

En las sociedades de participación estatal se constituirá un fondo de acumulación destinado a mejorar la unidad productora y a ensanchar su capacidad. El fondo es irrepartible, no podrá ser limitado y estará constituido por un porcentaje de los rendimientos. Las mejoras que se hagan quedarán en beneficio de la unidad productora.

En el contrato que las sociedades de participación estatal celebren con el Banco Nacional Obrero de fomento Industrial, o con la autoridad que les otorgue la administración, se estipulará la parte que al banco o a la autoridad corresponda en la administración y funcionamiento de la cooperativa.

En el contrato a que se refiere el artículo anterior se estipulará, además, la participación que el banco o la autoridad que les entregue la administración deba tener en los rendimientos; las materias en las que solo puede resolver el banco o la autoridad; el modo de constituir los fondos de reserva, de previsión social, de acumulación, y lo demás que se considere necesario establecer; las causas de rescisión y las otras cláusulas que se juzgue conveniente incluir para normar las relaciones entre la autoridad y el banco y la sociedad.

CONCLUSIONES

- * Las sociedades cooperativas representan un medio más eficaz para la satisfacción de una necesidad común, así como para la obtención de un beneficio en condiciones más favorables.
- * Las sociedades cooperativas representan la libre asociación de individuos con intereses comunes para constituir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en el que las utilidades se reparten entre los asociados según su participación.
- * Las sociedades cooperativas contribuyen al desarrollo del país proporcionando tanto fuentes de trabajo como satisfactores a una población cada vez mayor.
- * Las sociedades cooperativas tienden a crear nuevas estructuras capaces de transformar diferentes sectores de la economía.
- * Las sociedades cooperativas han demostrado su utilidad y se encuentran en casi todos los países del mundo adoptando diferentes modalidades tales como: cooperativas de producción, de consumo, de crédito, agrícolas, de viviendas, de pescadores, etc.
- * Las sociedades cooperativas trabajan para tratar de solucionar problemas de precios de venta, para mejorar calidad, para evitar abusos del sistema, para convertirse también en centro educativo.

CAPITULO III

FACTORES SOCIOECONOMICOS QUE AFECTAN EL
DESARROLLO DE LAS EMPRESAS MEDIDAS.

INTRODUCCION:

Una industria como parte integrante de la armonía total de un país, está influida por todos los factores económicos nacionales, por lo cual éstos deben ser considerados por la dirección de cada industria, ya que indudablemente, afectan el porvenir de sus empresas. Entre los principales factores a considerar se encuentran:

Situación política: Sin duda la situación política del país es de extraordinaria importancia para el presente y el futuro de la industria. Si la política actual fuera más o menos estable, se contaría con un elemento conocido para la formulación de planes, mismos que podrían ser a largo plazo (uno o dos años) ante tal panorama de seguridad.

Sin embargo, la inestabilidad política por la que atraviesa el país hace que los Contadores no deseen correr riesgos que en un momento dado, lleven a la industria a la quiebra.

Política fiscal: En estrecha relación con los planes de una empresa, se localiza la política fiscal del país, más aun cuando ésta se encuentra en franca reforma y cuyos efectos sobrepasan a las pasadas leyes impositivas, características con las que se identifica México en la actual situación.

Los impuestos sobre ciertos artículos o servicios, - las exenciones para determinadas empresas, las formas de pago o de liquidación de las obligaciones fiscales, las exigencias el el cómputo de depreciación, figuran entre los puntos que abarca este rubro y que por ningún motivo el Contador, - al llevar a cabo la planeación de su industria, debe descuidar.

Ingreso nacional: La influencia del ingreso nacional es un factor importante para la formulación de planes, - para preveer la economía total de una serie determinada de - variaciones.

Si éstas son vaticinadas con precisión, la empresa - podrá hacer sus previsiones con base a que las relaciones en - tre empresas y el producto nacional no cambien rápidamente.

Demografía: Los futuros mercados de la empresa pue - den determinarse calculando la población ya sea en función - de los totales, de su composición y de su localización. El - Contador debe buscar el posible afecto que los cambios en la demografía pueden tener para su industria en particular, en - virtud de que la población generalmente es determinante en - la demanda de todo producto.

Competencia: Los anteriores indicadores deben com - pletarse además con todos aquellos factores referentes a la - competencia, entre los cuales puedo señalar la posición de - la industria en el mercado, políticas de operación de la com - petencia, productos sustituidos al mío, estructura financie - ra, publicidad y promoción, etc.

Otros índices: Todos aquellos factores o baróme - -

tros de la economía que permitan al Contador formular una más completa y precisa planeación. Entre ellos se encuentran: -

- * Niveles de precios
- * Demanda de la Industria
- * Poder adquisitivo de la población
- * Empleo y desempleo
- * Ingreso per cápita
- * Crédito disponible a corto y largo plazo.
- * Fuentes de financiamiento
- * Inflación
- * Etc.

En conclusión, el propósito de este capítulo es mostrar los diferentes componentes (económicos, políticos y socioculturales) de la Crisis Financiera en nuestro país; sus causas y las repercusiones de éstos en las medianas industrias y empresas del país.

Trataré sólo en forma general la situación económica del país y sus problemas principales. De las causas socioculturales, sólo trataré al desempleo pues lo considero como el problema más importante en este punto.

Con el fin de complementar este capítulo incluí en este seminario un anexo sobre la crisis financiera en México, con datos e índices económicos de interés general.

3.1.- CONSIDERACIONES PREVIAS

Durante los últimos meses, la manera en que ocurren los cambios, así como su amplio alcance se ha convertido en un asunto de gran importancia sobre todo para las injusticias.

El último año de gobierno del Lic. José López Portillo fué un duro golpe para muchas organizaciones principalmente por lo inesperado de los hechos y decisiones tomadas y llevadas a cabo. Durante los cinco años anteriores, José-López Portillo (JLP) había conseguido crear un clima de confianza general a tal grado que en 1981, la captación de ahorro alcanzó niveles muy altos, superiores a los de períodos anteriores. Pero con la devaluación de febrero de 1982, fué notoria la separación de los sectores público y privado (anteriormente unidos en esfuerzos para lograr un mismo fin: - La Alianza para la Producción). La iniciativa privada atribuyó los problemas económicos a la paridad del peso fijada en febrero, a las erogaciones exageradas del sector público, a la inflación y a la mala aplicación de los recursos obtenidos de financiamientos externos. Por su parte el sector público atribuyó esta crisis al incremento de los precios en la canasta de productos básicos, incluyendo el petróleo y el aumento en las tasas internacionales de interés sobre la deuda.

Aunque ambos sectores defienden argumentos ciertos, cabe mencionar que el descuido de la balanza comercial del país fué la causa principal del desplome del peso.

Desde hace cuatro años, el PIB del país había crecido en promedio un 8% y todo indicaba que seguiría el mismo ritmo de crecimiento para 1982, pues JLP había ganado ventaja en el ámbito financiero internacional; la iniciativa privada logró ganancias hasta del 70% y se podía importar casi todo lo que se quisiera.

Se llegó así a una época en que era posible para los mexicanos tenerlo todo:

Artículos de lujo, nacionales y extranjeros viajes al extranjero, paseos, comidas en buenos restaurantes, autos de lujo último modelo, etc., iniciando con ello el derroche a nivel nacional.

3.2.- NUESTRO PETROLEO.

Antes de que se nacionalizara la banca, las instituciones de crédito canalizaron sus recursos a México en forma de petrodólares (los bancos internacionales) para financiar el crecimiento de su industria petroquímica. Pero las inversiones internas planeadas por el gobierno mexicano en el sector industrial disminuyeron y muchas plantas productoras no pudieron ser construídas o ampliadas. En 1979, México recibió préstamos de organismos internacionales, pues debido a la carencia mundial de energéticos, los países dependientes de combustibles importados, como E.U., Francia y Japón, empezaron a proporcionar fondos considerables al país y a otros países como el nuestro, para ayudarles a ser autosuficientes.

Así México se "petrolizó"; utilizó al petróleo para sanear en gran parte su economía enferma. Lo malo es que -- quizo seguir en esa política y el país se vió obligado a bajar el precio del barril de crudo.

"Los periódicos especializados habían venido refiriéndose a la creación de superávit en las existencias de petróleo algunos meses antes de junio de 1981, pero lo primero que el pueblo supo del exceso fué el anuncio hecho en junio por Jorge Díaz Serrano, Director General de Pemex en ese entonces, en el sentido de que los precios del barril serían reducidos \$4 dólares el barril, para seguir siendo competitivos en los mercados internacionales. Esta decisión fué uni-

lateral de Jorge Díaz Serrano y puso en marcha una guerra de precios que pudo haber sido menor, pues los economistas mexicanos estimaban esa reducción en \$2 dólares por barril. Una serie de errores estratégicos que se sucedieron después del despido de Díaz Serrano, costó al país \$5000 millones de dólares por concepto de ingresos antes de terminar el año, y obligó a recurrir al costoso mercado de los préstamos a corto plazo para salvar la situación". (Expansión. Dic. 1980).

3.3.- NUESTRA DEVALUADA MONEDA: EL PESO.

A lo largo de su historia, nuestra moneda ha tenido experiencias en la modificación del tipo de cambio, casi todas ellas devaluatorias. Durante todas ellas, la moneda se ha ajustado a un valor que dista mucho de ser el real, y el gobierno ha tenido que agregar a la carga de los endeudamientos interno y de los subsidios, la diferencia de este valor.

Poco a poco nuestra moneda se devaluaba más; en 1981 por citar un ejemplo, la paridad abrió a \$23.29 por dólar en enero con una sobrevaluación estimada del 46.77% y cerró en diciembre, a \$26.23 por dólar con una sobrevaluación del - - 54.4%

Si a ello sumamos el diario deslizamiento de la moneda, la petrolización y la deuda externa, obtenemos que en enero de 1982 la sobrevaluación de la moneda era del 58.2%, - es decir, \$26.71 por dólar.

En febrero, al retirarse el banco de México del Mercado de cambio, se logró una sobrevaluación, única en la historia del peso (5.5%), quedando a \$46.50 por dólar. Sin embargo, la especulación, la inflación y el aumento en los pre

cios al consumidor, acabaron con ese con ese "colchón" y culminaron en la libre flotación del peso en agosto de 1982 y una doble paridad cambiaria (\$50 y \$70 por dólar, preferencial y ordinario respectivamente). Esta nueva paridad - dió lugar a la fuga de divisas con los llamados "sacadólares", abrió el mercado negro de dólares, donde se llegó a - cotizar hasta a \$130 por dólar y otros factores que lleva- ron al gobierno a nacionalizar la Banca y al público a una - paralización parcial en las operaciones bancarias cotidia- nas, por la desconfianza.

Sin divisas, muchas empresas turísticas y aquellas que se dedicaban a la distribución de mercancía importada - quebraron. Muchas industrias cuyos artículos estaban forma- dos en gran parte por insumos importados, tuvieron que in- crementar precios y disminuir su ritmo normal de ventas - - mi-ntras "pasaba la crisis".

Para diciembre de ese año, se corrió el rumor de - una nueva devaluación o ajuste de la moneda; rumor que se - convirtió en realidad al determinarse el 20 de diciembre un - valor de \$150 por dólar, eso sí, eran dólares "libres".

Aparentemente esto salvó la situación de muchas me- dianas industrias, pues ya se pueden reponer inventarios, - comprar divisas abastecer producción, etc., por ¿cuánto más - durará este "sube y baja" de nuestra moneda?

Si analizamos el cuadro correspondiente a la Crono- logía comparativa de las distintas Devaluaciones de Nuestra Moneda, se puede apreciar una tendencia muy marcada hacia - una nueva paridad.

No tanto por la secuencia de los números, sino por la situación económica general del país y por lo que se espera de este nuevo gobierno con Miguel de la Madrid al mando.

3.4 LA NACIONALIZACION DE LA BANCA.

Ante las devaluaciones progresivas de la moneda desde febrero de 1982, la situación política-económica del país se tornó inmanejable, y para volver a adquirir el control, - por lo menos en el aspecto político, el gobierno anunció la nacionalización de la Banca el 1o. de septiembre de ese mismo año.

Aparentemente en ese momento el gobierno pensaba -- que era necesario ejercer mayor control del sistema financiero para evitar la fuga de capitales.

Como era sabido por todos, la Banca Privada era el sector económico más fuerte en la industria, ya que poseía - a las 30 compañías más cotizadas en la bolsa de valores, mismas que al pasar a formar parte de la nación, convertirían - nuestra economía mixta en una centralizada, pues la banca de esta economía quedaría 80-20%, contra el 55-45 que tenía el gobierno y la iniciativa privada respectivamente antes de esta nacionalización.

En estos momentos cobra importancia fundamental el fortalecimiento de la generación de ahorros por parte del Gobierno Federal, de las empresas privadas, paraestatales, organismos descentralizados y del público en general. Al obtener estos recursos y canalizarlos adecuadamente, el país podrá salir a flote de su hundimiento.

Para poder comprender el curso por el que transita la economía mexicana así como las condiciones de nuestra deuda externa, es necesario dar un breve repaso al comportamiento que han tenido los principales indicadores económicos durante los últimos años.

En principio hay que considerar que el déficit en cuenta corriente durante 1981, alcanzó una cifra que significa aproximadamente el 5% del PIB de ese mismo año. En ese mismo año, el déficit total de la balanza pasó del 6% en 1980, al 12%. Los indicadores de la dolarización del país, para finales de 1981, mostraron un 34% de participación frente al total, como resultado de los fuertes ataques especulativos que recibió el mexicano.

Dentro de la balanza de pagos, la "fuga de capitales a corto plazo" se incrementó en un 200% con respecto a 1980; la emisión primaria de dinero durante el lapso de 1977 a 1981, se incrementó al 30.5%.

Los problemas económicos interinos vistos a la luz del desquiciamiento de la devaluación de febrero de 1982 y el incremento salarial recomendado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, modificaron radicalmente los patrones de crecimiento adoptados durante los cinco primeros años del régimen del gobierno de JLP, por lo que hubo que adoptar ajustes que a grandes rasgos contemplan la disminución gradual del gasto público y apoya a las empresas con graves problemas de liquidez.

Los aumentos en los precios de la gasolina, diesel, gas natural, energía eléctrica, pan y tortillas que se llevó a cabo tres meses después de anunciada la nueva estrategia --

económica política, agudizó aún más los problemas nacionales y se tuvo que devaluar nuevamente la moneda.

La deuda externa de México, para septiembre de 1982, se calculaba en 80 mil millones de dólares con un pago de intereses de mil millones de dólares mensuales.

Como la disponibilidad de divisas que obtiene el sector público, más bién dicho, que obtenía el sector público antes de nacionalizar la banca; dependía en gran medida del precio internacional del petróleo y al bajar éste, la capacidad del Estado para financiar sus obligaciones y compras externas se retrajo, y la devaluación tuvo que adoptar tres tipos distintos de cambio:

- * libre mercado
- * mexdólares
- * preferencial

Todo hizo pensar que la asignación de dólares se canalizaría exclusivamente a las importaciones y obligaciones - del sector público.

Los mexdólares los interceptó el gobierno para lo -- mismo. Esta situación, aunada a la gran diferencia entre la compra y venta de divisas extranjeras en los bancos era característica de un sistema financiero y bancario donde no exis--tían políticas bien encaminadas y definidas. Para fijar un - tipo de cambio hay que contar con suficientes divisas y encontrarse en un ambiente de certidumbre financiera, por lo que - en esos momentos era improbable que un triple mercado de cambios pudiera solucionar los problemas financieros y de inter-cambios comerciales, de México.

Situación Financiera de las Empresas ante la Nacionalización de la Banca:

En los últimos años la industria ha sido un eslabón importante dentro del sistema financiero nacional que ha contribuido a la creación de riqueza y aceptado generalmente la manera como operaba dicho sistema. Pero con los fenómenos --mencionados, la situación financiera tuvo desvíos de recursos que repercutieron en el poder de financiamiento del sistema bancario.

Con el manejo del sistema bancario por parte del gobierno, la estructura en el flujo de recursos financieros deberá tender a fortalecer el aparato productivo y distributivo del país contra la crisis financiera; a detener las presiones inflacionarias, y dar seguridad y apoyo a los ahorradores.

El sistema financiero nacionalizado, debe reorientar su funcionamiento y cortar de golpe la especulación, la fuga de divisas y capitales, y aumentar su capacidad de financiamiento.

Con el alto porcentaje de encaje legal y las cuantiosas utilidades que tenía la banca privada, se calcula que del ahorro total, sólo el 12% iba aproximadamente a las empresas en forma de créditos. Hay que considerar también que con la nacionalización de la banca y de acuerdo con lo ofrecido por el Presidente de la República, las empresas pequeñas y medianas tendrán mayor acceso a créditos con tasas de interés más reducidas y podrán utilizar íntegramente los recursos obtenidos por financiamiento al desaparecer el concepto de "recíprocidades" dentro del sistema bancario nacional.

En cuanto a la tasa de interés activa, vale la pena -- mencionar que la disminución de cinco puntos y de decremento -- gradual que sufrirá cuando se reduzca la tasa de captación, serán elementos que incrementarán la inversión en la producción -- y renglones productivos.

Con este nuevo sistema bancario, el gobierno tiene la -- posibilidad de canalizar beneficios económicos para satisfacer -- las necesidades básicas de consumo de la población. Esto reo -- rientará las asignaciones del gasto público de tal manera que -- se invierta en obras de infraestructura aprovechables por el -- grueso de la población, reduciendo con ello las transferencias -- y subsidios al consumo.

Es importante también mencionar la reducción de las ta -- sas de interés (dos puntos en las tasas pasivas de interés; cin -- co puntos en las activas; diez puntos en la tasa de interés de -- créditos hipotecarios; nueva tasa de interés para créditos hipo -- tecarios de viviendas de interés social-11%; nueva tasa de inte -- rés para cuentas de ahorro-20%, etc.) que será elemento vital -- para la reactivación del sistema versátil que fortalecerá al -- mercado de capitales.

3.5.- EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL.

México es un país que ha evolucionado tanto en el cam -- po económico como en el social. El país es rico en recursos hu -- manos y naturales, pero como todo sistema, tiene etapas críti -- cas y de ajuste. Al hablar del Fondo Monetario Internacional -- (FMI) hay que enfocar el análisis directamente hacia las expe -- riencias que ha tenido México con instituciones internacionales -- financieras.

El FMI surge después de la segunda guerra mundial como

institución financiera catalizadora del desarrollo mundial; en la actualidad lo integran 146 países y su fin es hacer préstamos financieros a países que tienen problemas de balanza de pagos, en base a su endeudamiento.

Las condiciones que fija el FMI al hacer un préstamo son: disciplina fiscal; disminución del déficit presupuestal; limitaciones a la deuda externa, y restricción de políticas de subsidios y de políticas de controles de precios; condiciones que no tienen efectos negativos en la economía. Firmar un contrato con el FMI se puede traducir en una disminución de las presiones inflacionarias ya que avala y expande la capacidad y solvencia financiera del país.

La cuestión principal en este momento no es conseguir más financiamientos externos, ya que nos sacarán del problema momentáneamente, pero incrementarán la deuda externa; lo importante es producir y hacerlo bien, ya que esta es la única manera de salvaguardar nuestra soberanía e independencia. La producción sobre todo la de exportación, es la mejor vía para obtener recursos económicos de los que podamos disponer para aprestar el pago de nuestra deuda externa.

A grandes rasgos, el FMI busca restringir la demanda agregada de México, pero recordemos que existe capacidad instalada ociosa, que nuestros recursos humanos son vastos y cada día más capacitados, y que los industriales nacionalistas se siguen arriesgando. Si con estos elementos formamos una sólida cadena productiva, entre más productos haya en nuestro mercado, mayor será nuestra capacidad de adquirirlos.

3.6.- EL DESEMPLEO EN MEXICO.

Para poder definir lo que es el desempleo, partiré del

concepto de la fuerza de trabajo, que es aquella formada por todas las personas que pueden trabajar potencialmente, por lo general las personas mayores de 12 años. Este grupo representa en México un 63% de la población total. Esta fuerza de trabajo se divide en población económicamente activa (PEA) y población económicamente inactiva. Este último grupo está formado por aquellas personas que realizan actividades diferentes a las de un trabajo remunerado (quehaceres domésticos, estudios, etc.), y por aquellas personas que aunque no tengan ocupación alguna, no realizan esfuerzos por obtenerla, y reciben el nombre de desempleados encubiertos; la población económicamente inactiva representa un 36% de la población total del país.

- * Incrementos salariales
- * Ignorar los presupuestos establecidos
- * Problemas con los sindicatos
- * Desaprovechamiento de recursos, etc.

Siendo los seis primeros problemas los que con mayor frecuencia se observaron:

Falta de divisas	13%
Créditos en dólares	19%
Falta de planeación	14%
Altos intereses	10%
Ajustes de personal	6%
Baja productividad	13%

Del 73% de las industrias que accedieron a contestar el cuestionario 14 de ellas, es decir, el 19.6% declararon no haber sido afectadas gravemente por la crisis, en el sentido de que no sufrieron alteraciones en su organización.

Al preguntarles el porqué de su afirmación contestaron lo siguiente:

- Contamos con la participación decidida y solidaria de -/- nuestro personal.
- Nos salvó la nobleza de nuestro producto o productos.
- Contamos con una planeación adecuada de financiamiento.
- Tenemos al personal consciente de su importancia dentro de la organización.
- Siempre hemos sido austeros.
- Nuestros objetivos están claramente definidos.
- Tenemos una planeación bien estructurada
- Contábamos de antemano con una posición financiera sana.

Aún así, ese 19.6% de industrias medianas "privilegiadas", declaró haber reducido su personal en el último año, aunque no en gran proporción, por lo que solo obtuvieron problemas de rotación de personal, pero leves.

En cuanto a la rotación y ajustes de personal, las 73 industrias opinaron que seguirán mientras no se ponga más cuidado en el proceso de selección del personal y mientras siga en aumento el costo de producir.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas medianas en México, no tienen un conocimiento adecuado de lo que es la planeación, los resultados de la investigación de fogain mostraron que el 36% de las industrias que contestaron el cuestionario, es decir 26 de ellas, ni siquiera cuentan con un departamento específico para ello; de ahí que ni siquiera hayan elaborado planes o programas preventivos. La última parte del cuestionario, correspondiente a las soluciones o medidas de previsión para una crisis, desde los ojos de las medianas industrias arrojó los siguientes resultados:

Para una mejor comprensión de las respuestas, agrupó estas medidas en áreas o departamentos, pues cada industria - se vió afectada en todas o casi todas estas áreas funcionales:

(Cabe hacer notar que las medidas que a continuación anunciaré resultaron ser las más generales; las que con más - frecuencia se observaron, pero no son todas las que pueden -- mencionarse)

Recursos Humanos:

- Establecer una mejor disciplina laboral, a base de definir bien sus objetivos, políticas, derechos, etc.
- Permitir la participación de todos los elementos de la empresa, a través de políticas de actuación.
- Elaborar una planeación de recursos humanos para disminuir la rotación y el ajuste de personal en las industrias.
- Implantar campañas para aprovechar el tiempo y disminuir -- riesgos, accidentes y enfermedades de trabajo.
- Mejorar las relaciones con los sindicatos.
- Incrementar los canales de comunicación.
- Incrementar la productividad a través de mejores sistemas - de trabajo.
- Aumentar los salarios de acuerdo al incremento del costo de la vida.

Producción:

- Buscar sustitutos nacionales para las materias primas que - se importan.
- Reducir los desperdicios de materiales y de tiempo.
- Optimizar los costos.
- Implantar mejores sistemas de control de calidad en todas - las fases de producción.

Mercadotecnia:

- Diseñar nuevos productos y/o adaptar los que se tienen a las nuevas necesidades y gustos de los consumidores.
- Ajustar los precios de acuerdo con el costo de los materiales.
- Suspender las ventas a crédito.
- Capacitar a la fuerza vendedora para que preste mejor servicio e incrementen las ventas de la industria.

Contabilidad:

- Disminuir los gastos y eliminar los que sean innecesarios o secundarios.
- Fijar niveles óptimos de inventarios
- Buscar apearse al presupuesto general de la industria.
- Procurar obtener financiamiento de los proveedores (comercial) y de los organismos públicos que atienden a las pequeñas y medianas industrias, por ser ésto lo más económico en lo que a tasas de interés se refiere.
- Evitar la duplicación innecesaria de la información contable, eliminando al máximo las copias de las formas, para ahorrar en papelería, y para disminuir la carga de trabajo y el papeleo.

Administración:

- Elaborar sistemas de planeación integral y para cada uno de los departamentos de la industria, acordes con el general, para poder enfrentar los cambios imprevistos. Hay que tomar en cuenta que la planeación se caracteriza por su flexibilidad.
- Coordinar a las áreas funcionales de la industria a fin de que sus esfuerzos individuales, se armonicen para buscar el logro de los objetivos.

- Definir los objetivos de acuerdo a las nuevas circunstancias derivadas de la crisis, y si esto no es posible, modificar las actividades principales de la administración a fin de -- adaptar estos objetivos al medio ambiente externo.
- Buscar la forma de mantener bien informada a la gerencia de los acontecimientos nacionales que tienen lugar, y de aquellos que tendrán lugar, pues estos afectan en menor o mayor grado a la industria y pueden ser la causa de su ruina si no se les maneja adecuadamente.
- Aprovechar las circunstancias positivas que traiga la crisis.

En cuanto a cómo puede una industria mediana superar la crisis actual por la que atravieza el país, el 67% de las organizaciones contestó que para tomar medidas preventivas al respecto, primero es necesario conocer el rumbo político-económico que habrá de tomar Miguel de la Madrid en su gobierno, -- pues con la información que hasta el momento de llevar a cabo las encuestas, se tenía, era muy poco lo que cada industria podía prever o planear, por la inseguridad que esto le reportaba.

De todas las empresas encuestadas, a excepción de dos de ellas es decir, solamente 71 industrias declararon que si es posible controlar la crisis en la industria, derivada y consecuencia de la situación nacional, por lo menos --dijeron-- puede evitarse que esta crisis causa más daño del que ya ha hecho al presentarse en forma imprevista.

Otras industrias, declararon que hay que darle tiempo al tiempo y que a grandes males, grandes remedios. Son ese tipo de industrias que van saliendo del trance poco a poco, pero sin llevar a cabo medidas correctivas, únicamente aprovechan las oportunidades. En cuanto a cómo salir a flote de esta situación, fueron muchas las alternativas que se presentaron a consideración; sin embargo, se observo que cada industria expone

nía, no su punto de vista particular, ni lo que ellos esperaban que hiciera su empresa para salir adelante, sino medidas a casos específicos por los que estaban atravezando su organización por lo que la tabulación de este punto fué muy extensa; sin embargo, consideró solo a aquellas que a mi parecer, engloban a la mayoría de las alternativas; mismas que por su interés e importancia, trataré más explícitamente en el siguiente capítulo, junto con los beneficios que traen consigo, y las trágicas consecuencias que pueden generar si no son tomadas en cuenta. - - Ellas son: la productividad, la aplicación de una planeación integral estratégica, y las recomendaciones generales sobre como recuperar la liquidez y rentabilidad perdidas en la crisis.

3.8.- HACIA DONDE VA MEXICO EN ESTA CRISIS

Como mencioné, muchas de las industrias entrevistadas no podían planear ni tomar medidas preventivas mientras no se tuvieran indicios del rumbo político económico del país. Por lo que consideré pertinente incluir dentro de este capítulo, un panorama general sobre lo que se espera de México en el gobierno de Miguel de la Madrid y de sus índices económicos.

El panorama para la primera mitad de este régimen, en términos de crecimiento económico, es muy limitado, pero no inremediable. Para 1983 no se espera crecimiento alguno. Sin embargo esto no equivale a un fracaso en términos de ingresos para los empresarios. Simplemente significa que las ventas no estarán por abajo de los niveles alcanzados en este año (1982) en términos reales.

El año siguiente probablemente se detecten nuevos indicios de una recuperación; no obstante éstos serán ingresos y se espera que el PNB llegue al 3.3% para 1984 y al 5.4% para 1985.

Cabe esperar que la inflación se calme inmediatamente después de la cifra sin precedente alcanzada en 1982, 98.8% para diciembre; aunque se espera también que no se generarán nuevos empleos, pero se buscará que los existentes hasta el momento, no se reduzcan.

Los demógrafos están empezando a notar una tendencia - que resultará positiva en el futuro: la emigración masiva de -- trabajadores que vuelven a sus lugares de origen procedentes de zonas metropolitanas dónde supuestamente permanecerán hasta que vuelvan tiempos mejores a las grandes ciudades.

Los tiempos que se avecinan serán difíciles y las ventas minorista, y en el mejor de los casos resultarán planas. - Es poco probable que los precios disminuyan gran cosa en pesos-actuales, puesto que los empresarios tratarán en casi todos los sectores de minimizar las pérdidas o de aumentar los márgenes - de ganancias que resulten de los incrementos de sus propios cos tos.

La industria pesada estará mucho mejor puesto que casi todos los créditos que estén disponibles, se verterán en industrias como las de la petroquímica, los bienes de capital y la - química básica, para que así se protegan las inversiones importantes que se han venido haciendo en los últimos diez años y pa ra contar con superávit exportables a la mayor brevedad.

Los impuestos aumentarán y los subsidios serán retirados, pero esto se hará en forma gradual, y no de golpe como el incremento de los precios de la gasolina y la tortilla que de - un día para otro se duplicaron. Lo anterior estará de acuerdo con los lineamientos políticos del convenio entre México y el - FMI, los cuales exigen avance solo de año en año y en ciertos - sectores clave.

Miguel de la Madrid, en el discurso que dió durante la toma de posesión de la Presidencia de la República, mencionó la situación crítica por la que atravesaba el país, y dió diez puntos clave sobre los cuales estará sostenido y basado su régimen. Estos diez puntos son:

1. Disminución del crecimiento del gasto público.
2. Protección al empleo
3. Continuación de las obras en proceso con un criterio de selectividad.
4. Reforzamiento de las normas que aseguren disciplina, adecuada programación, eficiencia y escrupulosa honradez en la ejecución del gasto público autorizado.
5. Protección y estímulo a los programas de producción, importación y distribución de alimentos básicos para la alimentación del pueblo.
6. Aumento de los ingresos públicos para frenar el desmedido crecimiento del déficit y el consecuente aumento desproporcionado de la deuda pública.
7. Canalización del crédito a las prioridades del desarrollo nacional evitando especulación o desviación de recursos financieros no justificados para la producción, procesamiento, distribución y consumo de los bienes y servicios que requieren los consumos mayoritarios y el interés de la nación.
8. Reivindicación del mercado cambiario bajo la autoridad y soberanía monetaria del Estado.
9. Reestructuración de la administración pública federal para que actúe con eficacia y efectividad.
10. Actuará bajo el principio de rectoría del Estado y dentro del régimen de economía mixta que consagra la Constitución general de la República.

Sin embargo, el verdadero éxito o fracaso del régimen de -

De la Madrid dependerá de la medida en que pueda efectuar una sustitución de las materias primas importadas y es más, debe estar preparado para exportar estos artículos en volumen suficiente para cubrir la cuenta de aquellas importaciones que sencillamente no se pueden fabricar en el país.

La industria de las plantas maquiladoras que por un momento pareció a punto de eclipsar al turismo, en términos del número de empleos que generaba y las divisas que introducía al país, se ha retirado por ahora, mientras que las compañías extranjeras esperan el desarrollo de procedimientos más ordenados para el cambio de divisas en México y un resurgimiento del mercado estadounidense.

Si las industrias y las empresas pueden generar en gran escala suficientes ingresos en dólares como para cubrir sus cuentas de importaciones por lo menos, no afectarán los problemas cambiarios ni de manera positiva ni de manera negativa. Pero aquellas que no pueden cubrir sus necesidades de importaciones o que quieran viajar, deben de estar preparadas para otras devaluaciones del peso en proporción directa con el éxito o fracaso de la compañía para las exportaciones nacionales.

CAPITULO IV

MEDIDAS PREVENTIVAS ANTE CRISIS FINANCIERA EN LA MEDIANA INDUSTRIA.

INTRODUCCION

Como se mencionó en el capítulo anterior, son varias - las medidas que se pueden implantar en una industria mediana, - tanto como para controlar la crisis actual (los impactos que -- ocasiona en la industria) y para prevenir cualquier alteración - que se presente en el macroambiente de la compañía y que pudie- ra modificar el ambiente laboral, las actividades de la firma - y hasta los objetivos de la misma.

Algunas de estas medidas que sugiero, y que engloban a - todas o casi todas las mencionadas en el capítulo II, quizá - - sean nuevas medidas para algunas industrias y desconocidos para otras, pero todas son apropiadas para el momento crítico y para que cuando no se esté en crisis, ayuden a formar un "colchón" - adecuado para hacer frente a las controversias que se llegaran - a presentar.

En las industrias donde no se haya planeado con anterio - ridad, la aplicación de por lo menos una de las medidas, impli - cará el efectuar cambios en su administración, sobre todo en la parte correspondiente a la organización de las mismas. Sin em - bargo, para sobrevivir en un ambiente turbulento hay que cam- - biar, por lo menos lo suficiente para adaptarse al cambio.

Mientras que en el pasado reciente las industrias gran - des y medianas con capacidad tecnológica tomaban ventaja compe - titiva, en la situación actual, caracterizada por la pérdida de estabilidad, requieren, para salir adelante, aceptar una mayor - interdependencia entre los factores de la producción y la com - plejidad de los sistemas organizacionales en algunas de las ín - dustrias. Es decir, se requiere un sentido más orgánico simi - lar al cuerpo humano, que se autorregula ante las situaciones - variantes del medio ambiente, ya que la productividad depende - del desarrollo de las personas y ello sólo se da cuando existe -

una calidad adecuada de vida en el trabajo.

Es preciso encontrar un nuevo equilibrio o balance en una situación en la que la supervivencia afecte tanto al capital como al trabajo y para ello será necesario la planeación y la innovación, ya que constituye la única manera de enfrentarse a la creciente incertidumbre. Sólo aquellas industrias que cuenten con una fuerza laboral comprometida y capaz tendrán posibilidad de resolver con agilidad los retos del futuro.

Este compromiso por parte de la fuerza laboral solo es posible cuando el personal toma consciencia de lo que es la productividad.

4.1.- RECOMENDACIONES GENERALES PARA SALIR AVANTE DE LA CRISIS-FINANCIERA.

Es importante señalar que el objetivo principal de la industria, tanto privada como pública es de carácter eminentemente social cuyo fin es la elevación y dignificación del hombre, individual y colectivamente. Para lograr dicho objetivo es condición indispensable que el desarrollo económico de las empresas se obtenga sobre bases sanas que propicien la generación de empleos, la producción de bienes y servicios, la distribución del ingreso y en general, la elevación de la calidad de vida de la población.

Al procurar estas medidas, las industrias quedarán protegidas financieramente dentro de un marco económico también sano, como consecuencia de la participación de todos hacia un fin común. Las recomendaciones a las empresas y organismos privados son principalmente las siguientes.

Incremento de la productividad.- Las industrias debe-

rán adoptar el criterio de productividad en todos sus departamentos acciones y proyectos de tal manera que el concepto de productividad trascienda a todos los niveles de la organización, propiciando que la fórmula austeridad-productividad logre dar ventajas competitivas a la industria, tanto en mercados nacionales como internacionales al lograr absorber una buena parte del impacto en costos por la devaluación, y no presionar los precios de venta.

En realidad, éste es el mejor camino para romper con el proceso inflacionario y lograr contribuir a restaurar el equilibrio macroeconómico que tanto necesita México.

Política de precios.- Es indudable que un cambio en la paridad del peso frente al dólar nos va a llevar a comprar más caros algunos insumos necesarios para nuestra producción.

Lo anterior va a llevar a las industrias a revisar sus precios de venta debido a que deben de recuperar sus costos de inversión más un porcentaje fijado de utilidad, para no caer en un marco de descapitalización total.

No obstante se debe pensar que al no hacer un estudio completo del impacto de la devaluación en los costos de cada industria e incrementar los precios de venta en forma proporcional a la devaluación, da como resultado que la medida adoptada por el gobierno para saenar la economía, es decir, la devaluación, sea inútil.

Por lo anterior, recomiendo que sí se ajusten los precios, es decir, se eleven, pero solamente en los casos en que sea indispensable hacerlo, y en la cantidad necesaria para recuperar los costos incurridos adicionales que se hayan originado por causa de la devaluación de la moneda. Muchas de las indus-

bresalientes del proceso inflacionario y del fenómeno devaluatorio, es el incremento de la demanda de recursos financieros. - Este a su vez, se magnifica en la medida en que las metas de crecimiento sean más ambiciosas y contengan proyectos de lenta recuperación. Ante estas circunstancias es conveniente que las industrias revisen sus planes de expansión y/o diversificación atendiendo a las nuevas condiciones de financiamiento y recuperación que se presentan adecuándolas al crecimiento que se pronostique para sus mercados internos y externos, y buscando proteger prioritariamente la estabilidad y liquidez de la empresa, aspectos más sacudidos ante esta crisis financiera.

-Política de dividendos.- Bajo el mismo contexto expresado en los puntos anteriores de preservar los recursos financieros de las empresas, que en un momento como el que se está viviendo son altamente demandantes y simultáneamente, y por ello, escasos y caros, es recomendable que las industrias adopten políticas de dividendos que protejan su estructura financiera y eviten en lo posible el desperdicio de recursos que pongan en peligro su estabilidad y liquidez que afecte la viabilidad de los planes de crecimiento.

Bajo este esquema podría concluirse que el pago de dividendos por acciones, fuera en acciones, para reinvertir las utilidades y con ello conservar íntegros los recursos financieros sin embargo, sería injusto olvidar el legítimo derecho de inversionista de obtener el rendimiento que le corresponde al riesgo que está tomando, por lo que para equilibrar esta situación, se pueden decretar los pagos de dividendos con opción a suscripción.

No obstante lo anterior, lo importante es hacer notar la necesidad de que las industrias mediten sobre la política de dividendos por adoptar de tal manera que siendo válida para el momento presente, se pueda aplicar en el futuro, buscando con-

ello una estabilidad que se traducirá en mayor confianza por -- parte del inversionista.

La política que se diseñe habrá de tender hacia un - - balance entre las necesidades financieras presentes y futuras - de la industria y la satisfacción de los accionistas, siendo -- ésto último muy importante para las necesidades de captar capi- tal en el futuro.

-Información financiera.- Es necesario introducir in-- ternamente, sistemas financieros que contengan información so-- bre las que se puedan tomar decisiones más reales de momento - y para el futuro, tales como flujo de efectivo, presupuesto, -- control presupuestal, planeación financiera, reexpresión de es- tados financieros, análisis financieros, etc.

-Planeación fiscal.- La reciente devaluación hace nece- sario considerar las pérdidas cambiarias en las que incurrieron las industrias, así como su impacto en los resultados del ejer- cicio en curso y el efecto en los precios de venta en los pro- ductos y servicios. Los pagos provisionales del impuesto sobre la renta deben ser cuidadosamente revisados a la luz de las dis posiciones actuales y solicitar la reducción o exención de algu no de estos pagos, para no incluir en costos excesos.

4.2.- LA PRODUCTIVIDAD COMO SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LA CRI- SIS FINANCIERA EN LA MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO.

Hasta el momento, mucho he mencionado a la productivi-- dad como uno de los pilares principales para encarar las reper- cusiones de los problemas económicos, políticos y sociales del- país en cada industria y empresa, pero a decir verdad, no la he

(Fuente: REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS.
JUNIO DE 1982)

definido. Este apartado tratará principalmente de dar un concepto genérico de lo que la productividad es, de sus relaciones directas con la calidad, producción, administración, tecnología, etc., así también sobre la manera de medir esta productividad y los beneficios que reporta a las industrias que la tienen.

Una de las principales preocupaciones en las industrias es precisamente el incremento de la productividad para asegurar su estancia en el mercado en una época económica crítica. La mayoría de las industrias proponen un incremento a la productividad y (el 57% de ellas), ya llevan a cabo planes y programas para dicho incremento aunque estos planes sean parciales y tradicionales; van desde el carácter técnico (como estudios de tiempos estándar, análisis de procesos de trabajo, etc.), al humano y financiero (análisis de costo-beneficio por ejemplo).

Concepto de productividad.

La productividad no es problema de la mediana industria en particular, sino de toda la nación. El verdadero reto que México enfrenta en la actualidad no se concreta a la construcción de obras y al desarrollo de su planta industrial, sino a la transformación de valores de todos y cada uno de los mexicanos, de tal suerte que se incorporen en forma sustancial a nuestra cultura y valores, tales como responsabilidad, solidaridad y eficacia, eficiencia y calidad, en suma: Productividad.

El concepto de productividad alcanza una relevancia social de gran trascendencia; este concepto toma muy diversas formas y definiciones en la mente de obreros, funcionarios, empleados, empresarios, directivos, estudiantes y público en general.

Productividad, es un estilo de vida; una filosofía de trabajo; una actitud; una eficacia y eficiente simultánea, etc.-

definiciones correctas, aunque algo limitadas. Como referencia a una de las definiciones mencionadas, EFICACIA es la medida en que algo cumple con el objetivo o cometido para lo que se creó o realizó; mientras que EFICIENCIA es la medida en la que se -- aprovechan los recursos para producir o realizar algo.

Con lo anterior, puedo decir lo que entiendo por productividad; PRODUCTIVIDAD es el cociente que resulta de dividir -- los resultados obtenidos a través del proceso del sistema entre los elementos de insumo utilizados, dentro de un marco de calidad tanto en resultados, procesos e insumos que garanticen la -- viabilidad del sistema en períodos subsecuentes y a largo plazo.

Esta definición contempla la noción tradicional de que la productividad es la relación entre los productos o servicios obtenidos y los recursos materiales, financieros y humanos utilizados para su obtención. Al analizar la definición más a fondo, se ve que la productividad se refiere a un sistema, entendiéndose como sistema un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que cumplen con un fin. Esta definición también hace referencia a que la productividad se calcula para un período de terminado; al ser productividad un cociente es importante notar que las cantidades que se presenten en el numerador y denominador deben ser homogéneas, por ejemplo, valor monetario, toneladas, cajas, metros cúbicos, número de órdenes, etc.

Estos datos deberán constuirse de tal manera que excluyan datos distorsionadores como la inflación, variaciones en el tipo de cambio, variación en el nivel de ventas, etc., para obtener medidas de productividad que verdaderamente expresen la -- realidad del sistema u organización, y proporcionen un marco de referencia con respecto a períodos pasados o futuros.

El problema consiste no sólo en medir la productividad--

sino, en encontrar la forma en que una productividad conocida - se incremente sistemáticamente, o bien, en detectar los problemas que hayan producido un descenso en la productividad con respecto a períodos anteriores. Esto es, no se trata de lograr -- productividad, sino de incrementarla en forma constante y ordenada, puesto que la productividad como tal, todas las industrias la tienen, aunque unas en mayor proporción que otras, y - unas en más grado que otras.

Relación de la productividad con la calidad:

Empezaré por definir la calidad; al igual que el concepto de productividad, el concepto de calidad no representa lo -- mismo para todos. Si me refiero a la definición que puede dar el diccionario, CALIDAD es un atributo característico, una clase o grado, o bien, calidad es el conjunto de cualidades de una persona, cosa o proceso. Frecuentemente se asocia el término - de calidad al de buena calidad cuando se refiere a un producto; para lograr una definición útil, se propone que se entienda por CALIDAD de un proceso o servicio la medida en que dicho producto o servicio sirve para lo que se va a usar y satisface todos los requisitos que este uso impone, respecto a su funcionamiento correcto en determinadas condiciones de operación.

Existe una estrecha relación entre productividad y calidad y múltiples ejemplos de industrias han logrado incrementar su productividad, al aumentar la calidad en todos los niveles de su organización. La estrategia está basada en incorporar la calidad precisamente al proceso de manufactura para lograr reducir el control de calidad al mínimo, y aumentar el volumen de ventas, puesto que al incorporar la calidad en la cantidad y lugares adecuados, los productos satisfacen mejor al usuario, y - se gana terreno en el mercado.

La estrategia de aumentar la productividad mediante pro

gramas que mejoren la calidad del producto o servicios es muy sólida, puesto que generalmente es más sencillo ir verificando calidad contra estándares a todos los niveles, que calcular medidores de productividad. Asimismo, el proceso de mejoría de calidad puede resultar muy estimulante para todos los niveles de la organización, lo cual mejora su índice de satisfacción y su productividad. Esta estrategia se basa en la premisa de que para poder fabricar un producto o prestar un servicio de excelente calidad es necesario partir de insumos de buena calidad; si son materias primas, requiere de un trabajo conjunto con proveedores, si son humanos, de la constante selección y capacitación del personal; también es importante considerar para lograr esta estrategia, la creación de una conciencia de participación de los elementos de toda la organización, y la búsqueda de nuevas formas de trabajo que aseguren calidad y facilidad de operación.

Relación de la Productividad con la Tecnología.

El avance tecnológico amplio, sustentado en la investigación científica y técnica, es un componente fundamental del incremento sostenido de la productividad y permite asegurar mejoras constantes en la forma y variedad de satisfactores que recibe la sociedad.

El desarrollo tecnológico distorciona momentáneamente la estructura de empleo y producción; pero a mediano y largo plazo agrega a la sociedad mayores tasas de empleo más enriquecido, pues la mejoría de productividad abate en forma significativa costos y precios, creando con ello mercados insospechados de gran dimensión, cuya satisfacción crea nuevos empleos, aplicaciones y beneficios.

La armonía eficaz de conocimientos de obreros y técnico

trias tendrán sus precios de venta al público controlados por - SECOM, a ellas, les sugiero que procuren optimizar sus costos, - de manera que la reserva que se obtiene durante los primeros me ses de cada aumento de precios autorizados sea suficiente para- cubrir los gastos que se originen durante los meses en que se - esté gestionando otro incremento de precios a fin de no tener - pérdidas y contar con el efectivo necesario para salir adelante mientras dicho aumento solicitado sea concedido.

- Política de austeridad.- El impacto inmediato de la devaluación del peso provocará en aquellas industrias que ten-- gan un pasivo fuerte en moneda extranjera, una pérdida extraor- dinaria; este es el caso de muchas industrias medianas, por lo que se verán disminuidas sus utilidades.

Asimismo, el hacer frente a vencimientos a corto plazo- de moneda extranjera, provocará dificultad en la liquidez de -- las empresas, por lo que se recomiendan medidas de austeridad - para ajustarse a los presupuestos y en todo caso, reducirlos, - para evitar su impacto negativo en los precios y en los resulta- dos de la empresa y sobre todo, en su liquidez.

-Política de salarios.- Es recomendable la revisión de- los contratos para evitar problemas con los sindicatos, y así - mismo, negociar un sistema que evite el enfrentamiento de pre- cios contra los salarios, causa principal de la inflación galo- pante, que nos conduce al mismo punto. En este punto es neces- ario analizar la productividad y el ausentismo de los trabajado- res en dicha revisión. Se recomienda también, reforzar el po- der de compra de los trabajadores, a base de asignar una canti- dad mensual fija por personal, evitar hasta donde sea posible - los incrementos de precios, etc.

- Metas de crecimiento.- Una de las características so

en busca de mejorar la operación industrial, no sólo produce el inmediato beneficio que resulta de unir experiencia y conocimiento, sino la más fundamental y permanente consecuencia de educar y formar al obrero, dándole la perspectiva del conocimiento técnico y científico a su trabajo, de valorar justamente su experiencia, de mejorar y estimular su participación en mejorar lo que hace, y por último, de elevar el contenido intelectual y formativo de su actividad.

Relación entre la productividad y los Procesos de Manufactura.

Para poder realizar el estudio de esta relación, conviene recordar que la acepción más frecuente de productividad es la del cociente entre la producción y el total de horas de trabajo requeridas, esto es producción por horas/hombre; esta viene a ser una medida de la productividad de la mano de obra. El área de procesos de manufactura incluye la planta, los equipos y las herramientas de fabricación, y todas aquellas tecnologías que tienen que ver con el producto y con el proceso de fabricación.

Al ser la productividad una medida de la producción en función de las horas/hombres y de otros insumos necesarios para llegar a ella, está íntimamente ligada con los procesos de manufactura puesto que es través del aparato productivo y de la participación del hombre en el mismo, que los bienes y servicios son producidos.

El aumento de la productividad está estrechamente ligada con la forma en que se diseñan y administran los procesos de manufactura. En nuestro país existen muchas áreas donde es necesario mejorar la productividad de la manufactura, estas áreas requieren de que la alta dirección realice ciertas actividades y tome ciertas actitudes y evite otras.

Entre las cosas que la alta dirección debe estar dispuesta a hacer están: modificar la estructura organizativa y los sistemas para apoyar las estrategias de negocios; tener programas formales para actualizar los sistemas al cambiar los objetivos y las condiciones de los negocios; desarrollar sistemas de computación avanzados con amplias posibilidades de consulta en línea; fomentar el uso de técnicas de simulación; balancear las prioridades de producción, de clientes y de utilidades, según lo requieran las circunstancias.

Entre las causas que pueden llevar al fracaso están: falta de entendimiento de los sistemas por parte de la dirección y falta de compromiso para utilizarlos como verdaderas herramientas de negocios; estructura organizativa que no esté orientada a balancear los objetivos o lograr un adecuado manejo de materiales; falta de asignación clara de responsabilidad en cuanto a los objetivos y deficiencia en su seguimiento; desconfianza en los sistemas y en la información a todos los niveles y diversidad de sistemas y equipos sin una adecuada coordinación y compatibilidad.

En lo que se refiere al crecimiento económico y la productividad en la industria manufacturera, la simple actividad de crecimiento en esta industria lleva aparejado un rendimiento creciente, que denota que efectivamente existe una asociación positiva y significativa entre los cambios en las tasas de crecimiento de producción y los cambios entre las tasas de crecimiento de la productividad en el trabajo; aún más, en términos generales se podría decir que las industrias que registran tasas de crecimiento de productividad por encima de los valores esperados son las que tuvieron oportunidad de hacer cambios técnicos importantes aunque son consideradas industrias atrasadas conforme a los patrones internacionales, y las que registran patrones de cambio en la productividad por deba-

jo de lo esperado, corresponden a las industrias más avanzadas tecnológicamente, como por ejemplo, la industria automotriz.

Relación entre la Productividad y la Administración

Administrar en forma adecuada los recursos de la empresa para asegurar resultados óptimos viene a representar el desafío de la productividad en estas épocas difíciles en que los negocios deben organizar adecuadamente sus bienes y derechos en moneda nacional y moneda extranjera; motivar, compensar e integrar a sus trabajadores; incorporar los adelantos tecnológicos, y controlar sus recursos para poder cumplir con sus objetivos económicos y sociales.

Productividad es por tanto el objetivo primordial de la gerencia para aminorar el impacto de la inflación y la devaluación tota; y dentro del proceso administrativo es necesario organizar, ordenar, coordinar y comunicar objetivos que aseguren resultados concretos y medibles al esfuerzo desarrollado. En lo referente a la empresa, el aumento de la productividad permite un mejor servicio a los clientes, una posición más ventajosa en el mercado, un incremento en la liquidez, una mejora en el retorno de los activos y mayores utilidades. La administración para la productividad implica no solo objetivos de liquidez y rentabilidad, sino su permanencia en el mercado, porque estamos viviendo un ambiente cambiante de inestabilidad económica, pérdidas cambiarias por la devaluación, incrementos por los costos exagerados, etc., requieren de adaptabilidad de la gerencia de la empresa, orientado estrategias para convertir estas medidas en nuevas oportunidades.

La dirección de las medianas industrias tendrá entonces que orientarse a, y apoyarse en una administración para la productividad que requerirá imaginación, creatividad, innova-

ción y planeación de objetivos, metas y programas, para que modifique estrategias, decisiones y políticas para orientarlos según las necesidades del futuro y ésta será la principal responsabilidad de la Administración para preparar a la empresa para el futuro, ya que dependerá básicamente de las decisiones presentes.

En épocas inflacionarias como la nuestra, los análisis financieros son la herramienta más útil para medir la productividad de una industria. El único problema que existe al hacer este tipo de comparaciones, es que se consideran datos no comparables, que pueden traer una productividad - - irreal. Entre algunos de los índices para medir esta productividad, podrían citarse las razones de liquidez, las cuales miden la habilidad de la firma para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Entre estas razones, las más comunes son la circulante y la prueba del ácido.

Razón circulante: activo circulante/pasivo circulante.

Razón prueba del ácido: (activos circulantes-inventarios) pasivos circ.

Las razones de apalancamiento miden la parte de la firma que han sido financiadas por pasivos:

- a) Pasivo total/activo total = porcentaje de los fondos totales proporcionados por los acreedores.

b) Veces de generación de intereses:

Utilidades antes de intereses e impuestos (UAI)/ intereses. Significa el límite en el cual las utilidades ya no pueden bajar sin problemas financieros.

Razones de actividad: miden cuán efectivamente la firma está usando sus recursos.

a) Rotación de inventarios:

Costo de ventas/inventarios. Significa las veces que el inventario se está realizando a través de las ventas de los productos.

b) Período promedio de cobranza:

$\frac{\text{Ventas}}{360 \text{ días}} = \text{venta diaria}$; luego, las cuentas por cobrar se dividen entre la venta diaria, para conocer el promedio de tiempo que la firma debe esperar después de la venta para recibir el ingreso en la caja.

Razones de rentabilidad: miden la efectividad de la administración mostrada por los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión, para conocer el porcentaje de contribución de cada peso de venta a la utilidad neta, y para conocer el rendimiento de la inversión de la firma.

Se calculan respectivamente de la siguiente manera:

1. utilidad neta después de impuestos/ventas, y
2. utilidad neta después de impuestos/activo total.

Criterios para medir la Productividad general de la industria:

En sí, no hay reglas generales para medir la productividad pero cualquiera que se utilice, debe tomar en cuenta.

Si es realmente la productividad lo que se está evaluando, ya que hay muchas medidas que en términos financieros proporcionan información útil, pero distorsionante (como la rentabilidad), cuyos resultados pueden verse afectados -- por aspectos inflacionarios.

El utilizar una sola técnica de medición tiene la ventaja de que todos los esfuerzos se centran en una meta conocida, pero el incorporar normas para la productividad del factor humano, capital, energía y otros factores, puede ser conveniente.

Por lo general se pretende medir el cambio en la -- productividad de un período a otro, sin embargo puede ser -- útil comparar la situación en la industria con otras entidades o sucursales.

Aunque tradicionalmente el producto por trabajador ha sido la unidad más aceptada, es necesario evaluar en que medida este resultado se ve afectado por las inversiones en capital que afectan su desempeño.

Los índices de productividad deben ser conocidos -- por todos los integrantes de la industria para que no se -- sientan excluidos de ese esfuerzo.

El Centro Americano de la Productividad, elaboró la siguiente fórmula para medir la productividad:

Valor del producto = cantidad vendida x precio unitario.

rentabilidad = productividad x recuperación de precios

Valor del insumo = cantidad utilizada x costo unitario.

Esto significa que un ajuste constante en los precios, como se hace en México, dividido entre el mismo número de productos, puede incrementar la rentabilidad solo artificialmente y ocasionar una posible disminución del volumen potencial del mercado.

Beneficios que aporta el incremento de la Productividad en las Industrias:

Los beneficios que conceptualmente se derivan del aumento de la productividad exceden con mucho los perjuicios que acarrearán los cambios económicos a ella asociados. Estarían referidos en primera instancia a la mejoría en los niveles de bienestar de la población. El uso más eficiente de los medios de producción, origina la obtención de bienes en mayor cantidad y calidad a menores costos puestos a disposición de la sociedad para la satisfacción de sus necesidades, primordialmente las de índole básico.

Ello fortalece la demanda y estimula la producción-empleo. Por otro lado, el incremento de la productividad -- contribuye a la mejoría en las condiciones de trabajo en tanto que posibilita la disminución del trabajo productivo necesario, sobre todo el presente, provocando reducciones en las jornadas de trabajo. Otros beneficios se refieren a la me--

jor utilización de los recursos naturales, infraestructura física y planta constructora, mayor competitividad en los mercados internacionales, para mejorar algunos, etc.

Como ya mencioné, el principal beneficio de la productividad para las industrias, es que les ayuda a contrarrestar los efectos de la devaluación y la inflación, y los prepara para el futuro.

Al incrementar la productividad, se estará en mayores condiciones para importar únicamente aquellos artículos - que nos reporten mayores utilidades.

Cada uno de los puntos que traté con relación a la productividad, ya trae implícitos los beneficios directos que proporciona a la mediana industria, por lo que no tiene caso repetirlos.

CAPITULO V
ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR

CAPITULO V

ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR

5.1 EL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR

En nuestro país muchos profesionales están dedicados a la Consultoría Administrativa auxiliándose de otros profesionales y expertos como anteriormente se ha dicho, pero la amplitud del campo de actividad de cada Consultor dependerá de su capacidad personal, experiencia y grado de especialización adquirida para prestar un servicio de asesoría de alta calidad.

Es necesario que antes de prestar cualquier servicio, logre un entendimiento con el cliente respecto al alcance y objetivos del trabajo.

Los pasos para lograrlo pueden resumirse como sigue: (1)

.- Compenetrarse del aspecto principal del problema y de lo que se necesita para resolverlo. Esto puede requerir un estudio general y limitado de hacer proposición formal.

.- Definir lo que será el producto final del trabajo, es decir, informe sobre problemas encontrados, sugerión de sistema u otros objetivos.

.- Acuerdo sobre el papel que desempeñará el Consultor que puede variar desde una consulta ocasional hasta una participación de tiempo completo en la realización de partes -

(1) C.P.A. Henry De Vos, Consultoría Administrativa por C.P., Desarrollo y arreglo de los trabajos, Revista Finanzas y Contabilidad No. 2, febrero de 1970, pág. 42.

importantes o de la totalidad del trabajo.

.- Convenir en la base para fijar honorarios y expedir recibos oportunamente .

.- Confirmar por escrito todo lo convenido.

Una vez que el Contador Público se haya entendido con el cliente debe darle el máximo servicio y consistentemente -- con esta idea tiene la obligación de informarle respecto a la variedad y naturaleza de los servicios que está en posibilidad de ofrecer; lo que puede hacerse dentro de las normas de ética profesional.

Es necesario tomar en cuenta que la base del éxito en Consultoría en Administración es la terminación competente de cada trabajo que se emprenda. Lógicamente resultados sensatos y positivos producen nuevas oportunidades de rendir servicios adicionales a los mismos clientes, puesto que un cliente satisfecho de un servicio de Consultoría que más tarde se percata de un nuevo problema es también una fuente de nuevos servicios, pero el Consultor requiere algo más que la realización de un trabajo satisfactorio para estar seguro de que tiene un cliente contento, en realidad se necesita también un programa ordenado a seguir a base de visitas periódicas después de concluir cada trabajo. El Contador Público que se preocupa suficientemente por su trabajo como para visitar a su cliente para ver qué ha pasado con el programa o sistema que previamente instaló, es seguramente el profesional que su cliente tendrá en mente y recordará cuando tenga un problema o necesite algún otro servicio.

Luego entonces, como el desarrollo de la práctica de servicios de Consultoría depende de la satisfactoria termina--

ción de cada trabajo emprendido es muy importante que se estudien cuidadosamente las posibilidades de hacerlo antes de emprender esta práctica y de aceptar cada trabajo. Si prevalecen las siguientes condiciones se tendrán grandes posibilidades de éxito: (2)

.- El servicio debe dirigirse al problema principal que tenga el cliente y no hacia problemas secundarios o meramente sintomáticos.

.- El problema requiere ayuda externa para su solución.

.- La actitud del cliente hace esperar que actúa en cuanto reciba una recomendación acertada para resolver su problema.

5.2 SERVICIOS QUE COMPRENDE LA CONSULTORIA

Puesto que no todas las empresas están en condiciones de sostener un gasto fijo que implicaría la contratación de un especialista de tiempo completo para cada tipo de deficiencias, es menester encontrar otra forma de solucionar esos problemas sin que el gasto sea excesivamente elevado, esta forma puede ser contratando los servicios de un despacho de Consultores en forma externa, es decir, como un profesional que asesore a la empresa esporádicamente o cuando sea necesario, claro que el especialista estará debidamente capacitado en todos los aspectos para proporcionar esos servicios, pero éstos serán más eficientes mientras más personas intervengan, porque se tendrá -- una mayor combinación de conocimientos, experiencias y esfuer-

(2). C.P.A. Henry De Vos, Op. Cit.

zos por parte de las mismas que cuando diferentes profesionales realizan su trabajo cada uno separadamente; así la empresa obtendrá una reducción a sus gastos y una solución concreta y -- oportuna a sus problemas.

Pero, ¿qué servicios puede proporcionar un despacho -- de Consultoría? Con base en la clasificación que emitió el -- Centro Industrial de Productividad, se sugieren temas y campos de acción en los que el Consultor puede prestar sus servicios. Son los siguientes: (3)

1.- DIRECCION GENERAL

A.- Política General de la Dirección General.

- 1.- Supervisión de la política general de la empresa
- 2.- Sugestiones sobre ampliación o reducción de operaciones.
- 3.- Sugestiones sobre las condiciones generales de -- la empresa.

B.- Organización Interna.

- 1.- Supervisión de la Organización Interna.
- 2.- Apreciación de las funciones y efectividad de -- los ejecutivos de la empresa.

C.- Controles para la Dirección General.

- 1.- Diseño y supervisión del sistema interno de in-- formación.
- 2.- Investigación de la productividad del capital in

(3). Centro Industrial de Productividad, Informe de Consultoría en Administración de Empresas, Ed. C.I.P., 1958, pág. 14.

vertido.

3.- Establecimiento de sistemas de control de costos y gastos.

D.- Relaciones Públicas.

1.- Ayuda en la preparación de informes para los accionistas.

2.- Ayuda en la preparación de informes para los empleados.

E.- Administración Financiera.

1.- Organización y reorganización de empresas.

a).- Consejo sobre el tipo de organización legal.

b).- Consejo sobre los orígenes del capital.

c).- Consejo sobre el tipo de acciones, bonos u obligaciones que deban emitirse.

2.- Financiamiento a largo plazo.

a).- Estudio de los requisitos y condiciones para un financiamiento a largo plazo.

3.- Financiamiento de las operaciones normales.

a).- Estudio de la necesidad de capital de trabajo.

b).- Consejo sobre las fuentes de capital de trabajo

c).- Consejo sobre políticas de dividendos.

d).- Consejo sobre el financiamiento para la compra de instalaciones, maquinaria y equipo.

e).- Consejo sobre la inversión de fondos ociosos.

4.- Análisis de los resultados de operación de la empresa.

a).- Análisis de los estados financieros de operación.

F.- Crédito y Cobranzas.

1.- Consejos acerca de la política de crédito.

2.- Supervisión de las operaciones de cobranzas.

G.- Presupuestos.

1.- Consejo y ayuda en la preparación de presupuestos de operación.

2.- Consejo y ayuda relativa a presupuestos de caja.

3.- Consejo y ayuda en la preparación de presupuestos de capital.

4.- Ayuda en la instalación de un control presupuestal.

H.- Contabilidad de costos.

1.- Diseño e instalación de un sistema de costos.

I.- SEGUROS

1.- Consejo sobre la cobertura del seguro de incendio, fidelidad y riesgos.

2.- Consejo sobre el seguro de vida.

3.- Consejo sobre los registros necesarios para efectos de reclamación en caso de siniestros.

J.- Planes de Pensiones y Participación de Utilidades

- 1.- Consejo sobre los diversos planes existentes.

K.- Contratos Gubernamentales

- 1.- Ayuda en la negociación y terminación de contratos.
- 2.- Análisis de los costos en relación con las disposiciones relativas a los contratos gubernamentales.

L.- Sistemas y Registros de Oficina

- 1.- Diseño y ayuda en la instalación del sistema general de contabilidad.
- 2.- Supervisión del origen y distribución de las formas de uso dentro de la empresa.
- 3.- Supervisión del sistema de archivo y guarda de los comprobantes y registros de la empresa.
- 4.- Desarrollo del sistema de información y registro contable.

M.- Equipo de oficina

- 1.- Consejo sobre equipo mecánico de contabilidad.
- 2.- Consejo sobre cualquier otro equipo de oficina.

N.- Administración de Oficinas.

- 1.- Estudio de la organización de oficinas.
- 2.- Estudio de la distribución y mejor aprovechamiento del espacio.

3.- Evaluación de las funciones del personal.

4.- Establecimiento de estándares en los trabajos de rutina.

O.- Investigaciones Especiales

1.- Investigación de un negocio para un comprador en perspectiva.

2.- Consejo en relación con la venta de un negocio.

P.- Contratación de los Servicios de otros Expertos

1.- Consejo sobre la utilización de servicios de abogados.

2.- Consejo sobre la necesidad del avalúo del negocio.

3.- Consejo sobre la necesidad de otros especialistas

II.- PRODUCCION

A.- Planta y Equipo.

1.- Investigación sobre la localización de una nueva planta.

2.- Consejo sobre el tipo de equipo.

3.- Estudio del costo y vida probable de los equipos

4.- Estudio de la justificación económica de adiciones a la planta.

B.- Métodos y Estándares de Producción

- 1.- Estudio de tiempos y movimientos.
- 2.- Desarrollo de estándares de producción.
- 3.- Estudio de la utilización del espacio en la planta.
- 4.- Supervisión y evaluación de los métodos de producción.

C.- Control de la Producción

- 1.- Supervisión de la planeación y control de la producción.
- 2.- Estudio sobre capacidad de trabajo de obreros y equipo.
- 3.- Estudio de los registros de producción.
- 4.- Supervisión de los métodos de control de inventarios.
- 5.- Supervisión de los métodos de control de calidad.
- 6.- Desarrollo de estadísticas de producción.

D.- Manejo y Control de Materiales

- 1.- Supervisión del espacio destinado al almacenamiento y su utilización,
- 2.- Estudio de la contabilización y control de materias primas.
- 3.- Supervisión del manejo de los materiales.

E.- Administración de la Producción

1.- Supervisión de la organización del Departamento de Producción.

F.- Compras

1.- Supervisión del procedimiento de compras.

G.- Tráfico y Transportes

1.- Gerencia de tráfico.

H.- Equipo de Transporte

1.- Investigación de las necesidades de equipo.

2.- Estudio del costo y vida probable del equipo.

3.- Estudio de los costos y operaciones del equipo.

III.- MERCADOS

A.- Gerencia de Ventas.

1.- Consejo sobre líneas de precios.

2.- Consejo sobre la asignación de precios a los productos.

3.- Consejo sobre territorios y sucursales.

4.- Investigación sobre potencialidades de mercados y cuotas.

5.- Análisis de los resultados de ventas.

B.- Distribución y Venta

1.- Supervisión de la distribución y utilización del espacio en la bodega de productos terminados.

C.- Empaques y Embarque

- 1.- Consejo sobre métodos de empaque y sus costos.
- 2.- Supervisión de los métodos y costos de embarque.

D.- Publicidad

- 1.- Estudio de los métodos de publicidad.
- 2.- Desarrollo de control de publicidad.

E.- Investigación de Mercados

- 1.- Efectuar la investigación de mercados para productos y servicios.
- 2.- Análisis de mercados.

IV.- RELACIONES INDUSTRIALES

A.- Reclutamiento

- 1.- Supervisión del procedimiento de reclutamiento.
- 2.- Reclutamiento o entrevistas al personal para juzgar sobre su aceptación.

B.- Entrenamiento

- 1.- Supervisión del Procedimiento de Entrenamiento.

2.- Instrucción al personal para la operación del sistema de contabilidad.

C.- Clasificación y Evaluación

1.- Preparación de la clasificación de los trabajos.

2.- Diseños de planes para evaluación de los trabajos.

D.- Remuneración

1.- Consejo sobre la remuneración de varios tipos de trabajo.

2.- Consejo sobre los programas de salarios e incentivos.

3.- Cálculo de la distribución en planes.

4.- Consejo sobre programas de beneficio para el personal.

E.- Relaciones Industriales

1.- Consejo sobre Contratación con Sindicatos.

2.- Cómputo del costo probable de un sistema anual de beneficios garantizados para los empleados.

3.- Preparación de información sobre la posibilidad o imposibilidad de aumento de salarios en la negociación de contratos con sindicatos.

4.- Conducción de encuestas sobre la actitud del personal hacia la empresa.

F.- Programas de Seguridad e Higiene

1.- Consejo sobre programas de seguridad e higiene.

G.- Planes de Retiro

1.- Consejo sobre planes de retiro, pensiones y participación de las utilidades.

V.- ADMINISTRACION PUBLICA: MUNICIPIOS, ESTADOS Y GOBIERNO - FEDERAL

A.- Consejo en la Preparación, Cálculo, Control de los Presupuestos de Ingresos y Egresos.

B.- Consejo sobre la Instalación y Operación de un Sistema de Contabilidad de Acuerdo con las Reglamentaciones -- respectivas.

C.- Control y Supervisión de las Actividades de Tesorería, incluyendo Recaudación y Pagos.

D.- Consejos sobre Métodos de Control de Cuotas en Asociaciones con Membrecías cuantiosas.

VI.- VARIOS

A.- Investigación y Desarrollo.

1.- Planeación y estudio de registros y controles para los programas de investigación y eficiencia.

B.- Preparación de Estadísticas Comerciales.

C.- Arbitrajes.

D.- Ayuda en la Rehabilitación de un Negocios.

5.3 ESPECIALIZACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR EN EL AREA DE FINANZAS Y CONTROL

Tradicionalmente las funciones que han venido desarrollando los Contadores Públicos como elementos ajenos o como integrantes de la organización interna de las empresas se encuentran incorporadas en la llamada área de Finanzas y Control. Lógico es que algunos tratadistas la definan, con razón, como área natural de acción del Contador Público, porque en virtud de los estudios llevados a cabo para lograr su preparación y de la experiencia obtenida en su actuación como tal es de considerarse que es el campo donde logra una mayor especialización.

De acuerdo con G. R. Terry Finanzas es la "Obtención y utilización del dinero, derechos de capital, crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la operación de un organismo social", por consiguiente es de considerarse que las Finanzas abarcan todos los aspectos operativos de un organismo social, aun más si se piensa que la utilización de los fondos es un problema general en todas las funciones de una empresa por lo que para poder tomar decisiones adecuadas desde el punto de vista de las Finanzas se requiere contar básicamente con información oportuna y veraz no sólo datos cuantificables en pesos y centavos sino de todos los datos económicos esparcidos en todas las actividades operacionales de un organismo social.

Así pues, la obtención e inversión de fondos en las mejores condiciones así como planeación financiera, el ramo de impuestos, relaciones financieras, etc., deben ser lógicamente

C.- Arbitrajes.

D.- Ayuda en la Rehabilitación de un Negocios.

5.3 ESPECIALIZACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR EN EL AREA DE FINANZAS Y CONTROL

Tradicionalmente las funciones que han venido desarrollando los Contadores Públicos como elementos ajenos o como integrantes de la organización interna de las empresas se encuentran incorporadas en la llamada área de Finanzas y Control. Lógico es que algunos tratadistas la definan, con razón, como área natural de acción del Contador Público, porque en virtud de los estudios llevados a cabo para lograr su preparación y de la experiencia obtenida en su actuación como tal es de considerarse que es el campo donde logra una mayor especialización.

De acuerdo con G. R. Terry Finanzas es la "Obtención y utilización del dinero, derechos de capital, crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la operación de un organismo social", por consiguiente es de considerarse que las Finanzas abarcan todos los aspectos operativos de un organismo social, aun más si se piensa que la utilización de los fondos es un problema general en todas las funciones de una empresa por lo que para poder tomar decisiones adecuadas desde el punto de vista de las Finanzas se requiere contar básicamente con información oportuna y veraz no sólo datos cuantificables en pesos y centavos sino de todos los datos económicos esparcidos en todas las actividades operacionales de un organismo social.

Así pues, la obtención e inversión de fondos en las mejores condiciones así como planeación financiera, el ramo de impuestos, relaciones financieras, etc., deben ser lógicamente

manejados por Finanzas y en cuanto a Control se deben llevar - registros y preparar informes, servicios contables: Contabilidad en general, Contabilidad de Costos, Planeación y Presupuestos, Auditoría Interna y Sistemas y Procedimientos.

Al actuar el Contador Público dentro del campo de las Finanzas estará en posibilidad de emitir ciertas opiniones en cuanto al aspecto financiero de una empresa como son:

1.- Capital Propio:

- a).- Emisión de acciones comunes y/o preferentes.
- b).- Reinversión de utilidades.
- c).- Préstamos de socios.

2.- Capital Ajeno:

- a).- Tipo de crédito adecuado (Emisión de obligaciones, préstamos bancarios, descuentos de papel comercial), etc.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el folleto "El concepto de servicios administrativos prestados por Contadores Públicos", presenta una clasificación de las funciones y subfunciones del área de Finanzas, obtenida de la A.C.M.E. (Association of Consulting Management Engineers), que es la siguiente:

1.- FINANZAS

- a).- Obtener al menor costo los fondos necesarios.
- b).- Invertir los fondos excedentes, en las mejores condiciones.
- c).- Mantener la buena reputación de la compañía en aspectos financieros.

manejados por Finanzas y en cuanto a Control se deben llevar - registros y preparar informes, servicios contables: Contabilidad en general, Contabilidad de Costos, Planeación y Presupuestos, Auditoría Interna y Sistemas y Procedimientos.

Al actuar el Contador Público dentro del campo de las Finanzas estará en posibilidad de emitir ciertas opiniones en cuanto al aspecto financiero de una empresa como son:

1.- Capital Propio:

- a).- Emisión de acciones comunes y/o preferentes.
- b).- Reinversión de utilidades.
- c).- Préstamos de socios.

2.- Capital Ajeno:

- a).- Tipo de crédito adecuado (Emisión de obligaciones, préstamos bancarios, descuentos de papel comercial), etc.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el folleto "El concepto de servicios administrativos prestados por Contadores Públicos", presenta una clasificación de las funciones y subfunciones del área de Finanzas, obtenida de la A.C.M.E. (Association of Consulting Management Engineers), que es la siguiente:

1.- FINANZAS

- a).- Obtener al menor costo los fondos necesarios.
- b).- Invertir los fondos excedentes, en las mejores condiciones.
- c).- Mantener la buena reputación de la compañía en aspectos financieros.

II.- PLANEACION FINANCIERA

- a).- Prever las necesidades de fondos para inversiones de capital.
- b).- Planear las necesidades de capital de trabajo.
- c).- Prever las condiciones del mercado de dinero.

III.- IMPUESTOS

- a).- Valorar el impacto de los impuestos sobre los cursos de acción que se proyectan.
- b).- Reducir al mínimo el importe de los impuestos.
- c).- Efectuar trámites ante las oficinas fiscales -- incluyendo la presentación de las declaraciones de impuestos.

IV.- RELACIONES FINANCIERAS

- a).- Preparar informes para las partes interesadas - en las finanzas de la empresa.
- b).- Negociar acuerdos financieros, administrar las pensiones y fondos similares.

En lo tocante al aspecto de Control recae sobre el -- Contador Público la responsabilidad de elaborar los registros que sean necesarios a fin de obtener información indispensable con el objeto de:

- a).- Determinar la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación.
- b).- Cumplir con las disposiciones legales y fiscales.
- c).- Permitir la buena planeación y control de las actividades de la empresa.

Las herramientas con que el Contador Público cuenta - para que se realice la función de controlar son:

- a).- Contabilidad.
- b).- Presupuestos.
- c).- Auditoría Interna.
- d).- Sistema y Procedimiento de Control Interno.

El boletín No. 3 de la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas señala los siguientes servicios de -- Consultoría en el área de Finanzas y Control:

- 1.- Análisis de decisiones de fabricar o comprar.
- 2.- Asesoramiento en problemas del reparto de utilidades.
- 3.- Catálogo de cuentas.
- 4.- Control de costos.
- 5.- Determinación de las relaciones entre utilidad y volumen.
- 6.- Diseño de programas y procedimientos efectivos y eficientes de auditoría interna.
- 7.- Diseños e instalación de sistemas de costos por órdenes de trabajo, estándar, predeterminados y directos.
- 8.- Establecimiento y supervisión de sistemas de control presupuestal y planeación de utilidades.
- 9.- Estados financieros y presupuestos para fines de otorgamiento de crédito.
- 10.- Estudio del punto de equilibrio económico.
- 11.- Estudios para compras de empresas.
- 12.- Estudios técnicos para la emisión de obligaciones hipotecarias.

13.- Evaluación del rendimiento sobre el capital invertido.

14.- Implantación de sistemas de información que - - muestren los resultados de las actividades de las cuales cada - ejecutivo es responsable (contabilidad por responsabilidades - ó de costos).

15.- Instalación de sistemas de control interno.

16.- Muestreo estadístico aplicable a la auditoría - interna.

17.- Métodos de control de cuotas en asociaciones.

18.- Preparación de estadísticas comerciales e indus triales.

19.- Presupuestos de activos fijos.

20.- Presupuestos de caja.

21.- Presupuestos de operación.

22.- Manuales de procedimientos contables.

23.- Revisión de procedimientos para fortalecer el - sistema de control interno.

24.- Simplificación de registros de contabilidad.

25.- Sistemas de contabilidad manuales y mecánicos.

Para mayor comprensión inserto a continuación un cuadro que detalla las subfunciones y elementos funcionales más - importantes del área Finanzas y Control. (ver anexo en la si- siguiente hoja).

Como se puede observar, de la lectura de este cuadro se desprende que efectivamente es ésta el área donde la habili dad y conocimiento del Contador Público se pone de manifiesto - y donde más fácilmente puede adaptarse para ser útil a la Admi nistración.

Sobre este particular tratan las conclusiones numeros 3 y 4 de la mesa redonda celebrada en Monterrey, N.L., el 3 de noviembre de 1959 en la II Convención Nacional de Contabilidad sobre el tema "La Consultoría en Administración de Empresas como servicio del Contador Público" en donde queda delimitado el campo de acción del Contador Público dentro de esta actividad.

En la conclusión No. 3 quedó asentado lo siguiente: - "En toda empresa se presentan cuatro áreas de la Administración General, a saber: Investigación y Desarrollo, Producción. Mercados y Finanzas y Control; normalmente todas las actividades del Contador Público se localizan en el área de Finanzas y Control".

La que a su vez coincide con la que presenta el Instituto Americano de Contadores Públicos en su boletín "El concepto de los Servicios Administrativos por C. P. T.", que dice: - "Es un hecho generalmente aceptado que entre las cuatro áreas de mayor importancia que competen a la Administración están -- las siguientes: 1.- Investigación y Desarrollo, 2.- Producción, 3.- Mercados y 4.- Finanzas y Control".

La conclusión No. 4 dice: "El Contador Público debe - extender sus servicios de Consultoría a las áreas de Financiamiento, Control y Asuntos Fiscales y sólo previa preparación - específica adecuada, abordará otros aspectos de la Administración".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos llevó a cabo una encuesta poniendo una serie de actividades que al organizador de la misma le pareció prudente para que los despachos mexicanos contestaran sobre la actividad que habían desarrollado a la pregunta que se les solicitó. Las respuestas quedaron los Contadores Públicos se pueden catalogar en varios - grupos:

En el primero contestaron que las actividades que normalmente desarrollaban eran:

Presupuestos, Planeación Financiera, Sistemas de Costos, Sistemas Mécanicos y Electrónicos, Sistemas de Oficina, - Sistemas de Contabilidad en general y Organización en general. A todas estas actividades los despachos respondieron que las atendían con más o menos profusión.

En el segundo grupo las actividades que se practicaban denotaban ya la incursión en nuevas experiencias, entre ellas:

Diagnóstico, Ingeniería Industrial, Investigación de Mercados, Análisis y Valuación de Impuestos y Selección de Personal. Por supuesto se da por hecho que los Contadores Públicos que contestaron en forma afirmativa a estas preguntas debieron haberse preparado eficientemente de tal manera que pudieran abarcar estas áreas.

En el tercer grupo solamente en un caso respondieron afirmativamente en los ramos de Publicidad, Evaluación de Personal, Organización de Sistemas de Ventas, Maquila Electrónica y Entrenamiento de Ejecutivos.

En el último grupo y para finalizar la encuesta el Instituto Mexicano de Contadores Públicos solicitó la respuesta de dos actividades más, que ningún Contador Público contestó afirmativamente cómo está ofreciendo ese servicio; se trata de Relaciones Públicas y Encuestas de Actividades de Personal.

Esta encuesta viene a reafirmar conjuntamente con las convenciones de Contadores Públicos llevadas a cabo en el país, que Finanzas y Control es el campo natural de actuación del --

Contador Público. Asimismo en dicha encuesta se afirma la inquietud de abarcar nuevas áreas siempre y cuando el Contador Público cuente con la debida preparación a través de la gama de conocimientos que es necesario adquirir para dicho fin.

A continuación me voy a permitir transcribir dos corrientes del pensamiento respecto al campo de actuación del Contador Público como Consultor en Administración de Empresas; quienes opinan que este profesional debe actuar dentro del campo de las Finanzas y quienes consideran que debe hacerlo en cualquier área de la Administración: (4)

Quienes argumentan que el Contador Público debe actuar exclusivamente en el campo financiero (y entre ellos se incluyen los ponentes) dan las siguientes razones:

a).- La Consultoría en Administración en todas las áreas requiere de conocimientos especializados asequibles a través del estudio de diversas ciencias y técnicas.

b).- No es factible pensar que el Contador Público individualmente pueda adquirir todos esos conocimientos especializados, por lo que debe concretar su preparación a un campo determinado.

c).- Si determinado Contador Público decide prepararse además de su campo natural, en otros ajenos, ello no puede

(4) Ponencia presentada por los Srs. Licenciados y C.P. Eugenio Sisto Velasco, Juan Manuel Martínez Prente y Oscar Chávez Flores, en la V Convención Nacional de Contadores Públicos, Consultoría Administrativa, Revista Finanzas y Contabilidad No. 5, Ed. Finanzas, S. de R.L. mayo de 1966, pág. 155.

ni debe impedirse. Pero si actúa en esos otros campos ajenos a su profesión de Contador Público, debido a la preparación especial que ha tenido, ello no indica que actúe como Contador Público sino como otro tipo de profesional de acuerdo con la especialización adicional que ha logrado.

d).- Si se pretendiera que la profesión de Contador Público esté formada por individuos especializados en distintos campos de la Administración, perderá su característica de profesión, pues estaría integrada por personas con intereses e inquietudes totalmente disímiles.

e).- Si con su carácter de Contador Público se asocia con otros profesionales a fin de prestar servicios más amplios de los que su preparación profesional le permite, dicha asociación no será de Contadores Públicos, sino de Contadores Públicos y otros profesionales.

Quienes opinan que el Contador Público debe intervenir en cualquier área de la Administración, exponen los siguientes argumentos:

a).- A modo de premisa debe aceptarse que para poder atender con éxito esta actividad debe pensarse en el Contador Público organizado como despacho profesional, ya que si se supone un ejercicio individual de la profesión tendrían que aceptarse de antemano un servicio restringido a algunos de los campos de la Consultoría.

b).- Que la principal ventaja de esta política se localiza en la comodidad de poder obtener consejo para todos los problemas del negocio en un solo despacho de Consultores.

Cuando una industria requiere de un Consultor para --

que le auxilie en diversos aspectos de su actividad, por ejemplo: Organización Contable, Organización Administrativa, Revisión de Métodos y Procedimientos, Investigación de Mercados, etc., la "coordinación" de estos servicios es un elemento importantísimo para lograr un servicio eficiente.

El profesional que decida atender el campo de Consultoría deberá por tanto, procurar la integración de su departamento o firma para poder agregarle esta cualidad de coordinación a sus servicios.

Hasta hace algunos años las empresas solo requerían de dos o tres profesionales para que los asesoraran, básicamente el Lic. en Derecho, el Ingeniero y el Contador Público, con áreas perfectamente definidas, por tanto las necesidades de coordinación eran mínimas pero actualmente una industria necesita los servicios del Lic. en Derecho, del Contador Público, del Lic. en Administración, del Dr. en Ciencias Administrativas, del Lic. en Economía, del Ing. Industrial, del Lic. en Relaciones Industriales, del Ing. de Sistemas (computadoras), etc. ¿Sería práctico que el industrial ocurriera a todos estos Consultores? ¿Qué sucedería con la coordinación de sus servicios? ¿Cuándo terminaría una empresa de revisar sus políticas, objetivos, procedimientos?

c).- Es un hecho que los requisitos de capacidad, preparación técnica y experiencia deben preceder a la expansión de los servicios de Consultoría. Estos requisitos o condiciones se reúnen con cierta facilidad si se piensa en la especialización del Contador Público y del auxilio de otros técnicos y profesionales, lo cual permitirá prestar servicios en una gran variedad de campos.

Dada la importancia que tiene esta actividad para la-

profesión, debería tomarse el tiempo necesario para especializar a Contadores Públicos en determinados campos e incrementar algo que ya se ha hecho con éxito desde hace mucho tiempo, que el Contador Público estudie otras profesiones. Es así como ya se cuenta con Contadores Públicos que tienen además el título de Lic. en Derecho, en Economía, en Administración, etc.

Esto llevaría a la posibilidad de poder cubrir la supervisión de los servicios de Consultoría, en todas sus áreas, exclusivamente para Contadores Públicos.

d).- Si se reúnen los requisitos de capacidad para organizar, dirigir y vigilar, no deberían ponerse obstáculos a la expansión del servicio de Consultoría.

Debe reconocerse que se requiere un esfuerzo especial en materia de preparación técnica, para atender el campo de Finanzas, que es el que se ha mencionado como área natural de la Contaduría Pública. Se ha demostrado que no se puede actuar con éxito en este campo con la práctica y la preparación ordinarias del Contador Público. Si hay necesidad de prepararse para atender el campo natural, parece ser que no habría nada de malo si esta preparación se incrementase para ampliar los servicios a otros campos.

El Instituto Americano de Contadores Públicos viendo la aparición de estas dos corrientes del pensamiento ha recomendado a sus asociados que intervengan en el campo de la Consultoría siempre y cuando cuenten con la preparación adecuada para prestar determinado servicio y no en lo ajeno que el mismo pueda ser en relación con la profesión de Contador Público.

Considero que el campo natural de actuación del Contador Público es Finanzas y Control, pero me adhiero a la opinión del Instituto Americano de Contadores Públicos respecto a

a que también está en posibilidad de abarcar otras áreas de la Administración siempre y cuando tenga los suficientes conocimientos y experiencia para ello.

Para reforzar lo anterior, el informe elaborado por la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas publicado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos expresa lo siguiente:

"No se pretende que el Contador Público cubra todas las áreas de la Consultoría sino que, el profesionista deberá dedicar su actividad de Consultor básicamente a las áreas de Finanzas y Control y podrá prestar sus servicios en los diferentes campos de la Administración limitando solo por su preparación, capacidad y experiencia".

Muchas áreas de servicio de Consultoría Administrativa requieren conocimientos y habilidades especializadas que generalmente se concentran en otros profesionales y para procurar dar al cliente un servicio eficaz sugiero que el Contador Público trabaje en estrecho contacto con ellos para poder prestar al cliente toda clase de servicios con la mayor eficiencia, tratando consecuentemente con ello de lograr la mayor productividad posible en una empresa; porque nunca podrá existir una profesión que pueda abarcar todos los amplísimos campos que la Consultoría Administrativa implica.

ANEXO I

**LA CRISIS FINANCIERA EN MEXICO Y SUS REPERCUSIONES
EN LA MEDIANA INDUSTRIA NACIONAL**

ANEXO I

LA CRISIS FINANCIERA EN MEXICO Y SUS REPERCUSIONES
EN LA MEDIANA INDUSTRIA NACIONAL

1. ANTECEDENTES DE LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL DEL PAIS

Es en este año, 1982, y principalmente desde septiembre, donde el país se ha visto en la peor situación económica por la cual haya atravesado jamás. Fué algo inesperado para la mayoría de la población y las compañías; en 1981, analizando los principales indicadores de la actividad económica en México, se podía concluir que dicho año fué positivo en términos de crecimiento económico, generación de empleos e inflación. - Así, por cuarto año consecutivo, la economía mexicana alcanzó un crecimiento de entre un 7% y 8%, o sea, por encima del promedio de la década de los 70 y uno de los más altos en la historia económica de México.

Lo anterior obedeció en gran medida a que el volumen de producción del sector industrial experimentó una mejoría durante 1981 situándose en los primeros siete meses a niveles superiores de crecimiento a los del mismo período del año anterior (1980). Esto se debió principalmente a la recuperación de la industria manufacturera que por su importancia marca la pauta del comportamiento de este sector, así como de la eléctrica, y a que se mantuvo en altos niveles de la actividad de la industria de la construcción. (ver fig. No. 1) Respecto al petróleo y a la petroquímica, ambas industrias continuaron mostrando un alto ritmo de crecimiento, aunque menor al registrado en el mismo período del año anterior. El Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) había estimado, con respecto al crecimiento de la inversión fija bruta de las primeras tres cuartas partes del año, un crecimiento real del 19.9%

con respecto al mismo lapso de tiempo de 1980; dicho incremento fué superior a las más óptimas predicciones manifestadas a principio del año. (ver figura No. 2).

Los altos niveles de producción e inversión en la economía mexicana explicaron en gran medida la tendencia ascendente en la generación de empleo en dicho período; de esa manera, el IMSS continuó afiliando con carácter de permanente, a cada vez mayor número de trabajadoras, la mayoría de los cuales representaron la creación de nuevos empleos. (ver figura No. 3)

La situación del mercado financiero en general, presentó una situación favorable, debido a una alta captación por parte de la entonces Banca privada, y de la mixta, en relación a la observada en igual período del año anterior. El financiamiento concedido por esta banca, también fué superior al concedido durante 1980, aunque su dinamismo no coincidió al de la captación, debido entre otros factores, a que una parte importante de ésta última fué en dólares, los cuales tuvieron una elevada tasa de encaje legal en relación a la captación en moneda nacional. (ver figura No. 4)

Por otra parte, la resistencia natural de las empresas y de los particulares para endeudarse en dólares en 1981, por el temor de un repentino cambio en la paridad de la moneda, que hasta esa fecha se consideraba estable, aparentemente fué vencida en parte, ya que durante agosto de 1981, más del 60% de los financiamientos se otorgaron en dólares, fenómeno inusitado que reveló al mismo tiempo escasez de financiamiento en moneda nacional, así como una mayor confianza en que no ocurriría un cambio drástico en la paridad del peso.

No obstante lo anterior, prevaleció en la economía el problema de la inflación y el desequilibrio en el intercambio-

FIGURA No. 1 Volumen de la Producción Industrial
(Tasa de crecimiento respecto al mismo
período del año anterior).

Industria	1979	1980	Enero - Julio	
			1980	1981
Total	10.3	8.4	8.6	9.1
Total sin petróleo y petroquímica	9.9	7.1	7.3	8.2
Manufacturas	9.2	5.7	6.3	6.5
Petróleo y deriva- dos	14.6	22.9	22.7	16.9
Petroquímica	13.3	12.4	15.5	15.2
Minería	4.7	8.3	10.2	6.9
Electricidad	8.9	6.5	7.6	8.3
Construcción	14.1	13.0	11.4	15.8

FUENTE: IMF. Elaborado por el CEESP
con datos del Banco de
México, S. A. (24 de -
Noviembre de 1981).

FIGURA No. 2 Algunos indicadores de la inversión en México.

Concepto	1979	1980	variación %	1980	1981	variación
				enero	Julio	%
Indice total de la inversión 1	188.9	215.0	13.8	205.3	242.2	19.9
Importación de maquinaria y equipo 2 total	3577.3	5118.6	43.1	3061.5	4799.3	56.8
Sector privado	2347.7	3581.4	52.5	2183.1	3440.3	57.6
Sector público	1229.6	1537.2	25.0	878.4	1359.0	54.7
Indice de construcción 3	186.9	211.2	13.0	203.8	236.0	15.8
Indice de la producción de maquinaria 3	228.0	251.7	10.4	244.7	267.8	9.4

FUENTE: IHEF Elaborado por el CEESP, con datos del Banco de México, S.A.

NOTAS: 1 Millones de Dólares; 2 Datos al mes de Julio de 1981 3 promedio del periodo; 4 estimado por el CEESP.

FIGURA No. 4 Captación y Financiamiento de la Banca Privada y Mixta.

Concepto	1979	1980	1980 - 1981	
			enero	octubre
Captación				
Moneta nacional (mill. de pesos)	145621	231105	167074	243915
Moneda extranjera (mill. de dólares)	2071	1768	1122	3822
Financiamiento				
Moneta nacional (mill. pesos)	100350	135234	106756	143313
Moneda extranjera (mill. dólares)	790	465	483	897

FUENTE: CEESP, con datos del Banco de México, S.A. fecha:
24/XI/1981.

con el exterior, comunmente conocido como déficit en la balanza comercial. El crecimiento de los precios en México, considerando los diez primeros meses de 1981, se asemejó mucho al mismo período durante 1980; en tanto que en Estados Unidos se observó un paulatino control de su inflación que se reflejó -- principalmente en el índice de precios al mayoreo. (ver figura No. 5)

FIGURA No. 5: Comportamiento de los precios
(Crecimiento porcentual de los precios durante el período considerado).

Índice de Precios	1979 1	1980 2	1980 - 1981	
			enero	octubre
Inflación nacional				
Consumidor nacional	20.0	29.8	24.3	22.9
Consumidor D.F.	19.9	29.5	24.3	24.1
Mayoreo D.F.	19.9	26.4	22.8	22.1
Inflación internacional				
Consumidor U.S.A.	13.3	12.4	9.4 2	8.1 2
Mayoreo U.S.A.	14.8	12.5	11.3 2	5.4
Diferencia México-U.S.A				
Consumidor	5.9	15.5	12.0 2	11.3 2
Mayoreo	4.4	12.4	10.3 2	15.8

1 Período de diciembre a diciembre

2 Datos de septiembre 30 de 1981.

FUENTE: CEESP., con datos del Banco de México, S.A., el FMI, y el U.S. Departamento of Commerce).

Por otra parte el medio circulante continuó disminuyendo su ritmo de crecimiento, aun cuando seguía siendo alto en relación al crecimiento de la producción. La diferencia de inflaciones entre México y su principal mercado, o sea, Estados Unidos, han determinado en gran medida pérdida de competitividad de nuestra producción de bienes y servicios de nuestros mercados internacionales, lo cual fué compensado en parte por los ajustes más frecuentes en la paridad del peso, aun cuando no fué en la medida suficiente.

Lo anterior determinó que el déficit en el intercambio de mercancías y servicios en los primeros ocho meses del año, fue sustancialmente mayor al registrado en igual lapso de 1980, y que por primera vez en diez años, se observó un déficit en las transacciones fronterizas en el mes de agosto. (ver figura No. 6 y 7).

De acuerdo con los datos estadísticos hasta agosto - octubre de 1981, el pensamiento en cuanto al futuro económico de México era positivo para todos. Todas las industrias y empresas confiaban en esta buena situación, e invertían, lo mismo que los países extranjeros.

Se continuaron haciendo planes de expansión y todavía para mediados de 1982 se respiraba tranquilidad en el país, a pesar de la devaluación ocurrida en febrero de 1982.

2. ¿QUE OCASIONO LA DEVALUACION DE FEBRERO DE 1982?

Primero que nada, una devaluación es el reflejo del desorden monetario económico y de las políticas económicas del gobierno. Su principal causa fué el desmesurado aumento del gasto público; hasta febrero de 1982, el gobierno gastaba más de lo que recibía, originando crecientes déficits presupuestados, que se cubrían por medio del endeudamiento externo y la emisión

FIGURA No. 6: Comercio Exterior de Mercancías (millones de dólares)						
	1979	1980	variación porcentual	1980	1981	variación porcentual
				enero	agosto	
Exportación de mercancías	8798.2	15307.5	74.0	9626.9	12837.9	33.4
Petróleo y derivados	3681.0	10305.7	166.9	6407.8	9469.0	47.8
Otras mercancías	4937.2	5001.8	1.3	3218.2	3368.9	4.7
Importación de mercancías	12595.6	19517.0	55.0	12042.3	16304.9	35.4
Déficit (incluyendo petróleo)	7658.4	14515.7	89.5	8824.0	12936.0	46.6
Déficit total	3797.4	4209.5	10.9	2426.2	3467.0	43.5

FUENTE: Elaborado por el CEESEP, con datos del Banco de México, S.A.

FIGURA No. 7 : Turismo y Transacciones Fronterizas (millones de dólares)						
Concepto	1979	1980	variación porcentual	1980 - 1981		variación porcentual
				enero	agosto	
Turismo	1443.3	1671.4	15.8	1154.2	1216.8	5.4
Ingresos	692.8	1048.2	51.3	699.3	1013.2	44.9
Egresos	750.5	623.2	- 17.0	454.9	203.7	- 55.2
Transacciones Fronterizas						
Ingresos	2919.2	3722.1	27.5	2437.9	2891.4	18.6
Egresos	2241.2	3124.0	39.4	2014.7	2720.0	34.1
Saldo	678.0	597.9	- 11.8	423.2	189.3	- 55.3

FUENTE: CEEESP, con datos del Banco de México, S.A., Fecha: 24 noviembre de 1981.

de circulante sin respaldo económico; lo que comunmente conocemos como inflación.

Con el incremento del déficit de la Balanza de Pagos, los precios aumentaron y el peso mexicano perdía valor, por lo que llegó a su devaluación o desvalorización, es decir, a la pérdida del valor adquisitivo del dinero en relación a las monedas extranjeras, para hacer a nuestros productos atractivos a los compradores extranjeros.

Con esa devaluación, el Gobierno esperaba:

- a) Aumentar las exportaciones al abaratar los productos a los extranjeros.
- b) Disminuir las importaciones.
- c) Buscar el retorno de capitales.
- d) Incrementar el turismo a nuestro país.
- e) Disminuir el contrabando.
- f) Reestablecer el equilibrio en la balanza de pagos.
- g) Con todo lo anterior, fortalecer al país para conducirlo al Desarrollo e Industrialización.

3. LA INFLACION

Es una de las consecuencias de las devaluaciones. "Es un desequilibrio dinámico de la actividad económica, que se expresa en un momento dado como un exceso de la moneda real o efectiva, en relación a la oferta igualmente real o efectiva".¹

1. GERENCIA. Publicado por ULSA. Volumen 1 Set.-Dic. 1981.

Es un sistema monetario, este exceso de demanda efectiva se manifiesta por un exceso de circulante monetario, debido a una mayor emisión de moneda o a la liberación del crédito bancario destinado al consumo y a que este circulante no produce los suficientes bienes y servicios para equilibrar la oferta con la demanda. Este equilibrio hace que los precios se estabilicen o que tiendan a estabilizarse; en cambio, cuando hay desequilibrio y la oferta es menor que la demanda, los precios tienden a subir; cuando se presenta el caso contrario, cuando la oferta es mayor que la demanda, los precios teóricamente -- tienden a bajar.

En nuestro medio, una de las principales causantes de la inflación, es la especulación, ya sea por el encarecimiento injustificado e inesperado de los productos, o por el ocultamiento de éstos. El clima económico internacional también origina inflación en el país, debido principalmente a la tendencia creciente de la deuda de importaciones, cuya repercusión principal es un incremento en el déficit de la balanza comercial. Tal y como lo muestra la figura No. 5, la inflación se aprecia visiblemente en las fluctuaciones de los precios al mayoreo y al consumidor.

La tasa de inflación en el primer trimestre de 1982, no tiene precedente en los últimos cuarenta años: 31.7%, según el índice de precios al mayoreo, y 32.0% de acuerdo al precio al consumidor.

Estas tasas de inflación son el resultado del alto y persistente crecimiento del dinero en circulación y de los sensibles ajustes en los costos, que resultaron de la devaluación y de la política post-devaluatoria. (ver figura No. 8) -- Para octubre de 1982, se había llegado al 71% de inflación y se esperaba cerrar el año con el 100%. El principal factor --

que explica la tendencia ascendente de la creación de dinero - desde principios de la década de los 70, es el fuerte dinamismo del gasto público que ha implicado que una proporción importante de éste haya sido financiado por el Banco de México, S.A., ahora Banco Central, a través de emisión primaria de dinero, - lo cual explica el efecto expansivo de la base monetaria y por tanto, del circulante.

Durante 1981 la base monetaria había alcanzado tasas de crecimiento de 50.0%, pero en los meses de febrero y marzo llegó a crecer a bases cercanas al 80%, esto es, niveles sin precedentes.

Otro elemento que influye en el crecimiento del dinero en circulación y que explica sobre los movimientos que tiene en el corto plazo a lo largo de su tendencia, es el poder multiplicador del sistema bancario mediante su capacidad de crear depósitos a través del crédito. Sin embargo, - esto se restringió tanto que inclusive el efecto multiplicador fue negativo, como resultado de la considerable canalización de los recursos monetarios al entonces sistema bancario privado y mixto al sector público, en forma de reservas.

De esta manera se trató de contrarrestar el efecto expansivo de la base monetaria sobre el crecimiento del circulante monetario. Pero al utilizar estos recursos el Estado se expandió la base monetaria. Como se sabe, la base monetaria es el total de billetes y monedas existentes. Una parte estaba en poder del público y otra en forma de reservas en el sistema financiero. No fué solo una transferencia de fondos a la reserva del gobierno; el punto importante es el de que estos recursos que se entregaron al Gobierno Federal, no disminuyeron las reservas con que contaba la banca comercial en sus asientos -- contables y que formaban parte de la base monetaria. (ver figura No. 10).

Al gastar el gobierno estos billetes y monedas regresaron nuevamente al público, con lo cual se alteró la base monetaria. En sentido estricto, el requerimiento de reservas del Banco Central a la banca comercial, era un mecanismo de regulación que tenía que ver con la contracción de la base monetaria.

El utilizar estas reservas para financiar el gasto público, transfiriéndolas en forma directa al gobierno federal o dejándolas congeladas en las cajas del Banco Central, pero emitiendo monedas y billetes por el monto de dichas reservas para dar ese financiamiento al sector público, dió como resultado - en ambos casos, una expansión de la base monetaria y por tanto, del dinero en circulación.

El crecimiento negativo del poder de creación del dinero por parte del sistema bancario, contrarrestó el crecimiento sin precedente que registró la base monetaria, la cual prosigue ininterrumpidamente su tendencia ascendente. Esto repercutió directamente sobre el crecimiento económico al reducir la disponibilidad de recursos del sistema bancario para financiar la actividad de los particulares. Fue precisamente la falta de liquidez en la generalidad de las empresas e industrias privadas el principal problema que éstas enfrentaron durante el primer semestre de 1982, y se agudizó en forma alarmante en el segundo semestre de dicho año.

Por otra parte se trató de minimizar las manifestaciones del fenómeno inflacionario a través de la Política de Control de Precios, con lo cual lo único que se ha logrado hasta el momento es posponer ajustes que tarde o temprano tendrán que verificarse de manera drástica, como ha sucedido con la gasolina, leche, torillas, azúcar, aceite y otros bienes cuyo precio se ha revisado recientemente.

Si consideramos solo una muestra de los bienes con mayor peso específico dentro de los que tradicionalmente han estado sujetos a control en la canasta del índice de precios al consumidor (ver figura No. 11), observamos que su tasa promedio de inflación en algunos años, es sustancialmente menor a la tasa de bienes cuyo precio no soporta ningún control, los llamados Bienes-Libres.

Sin embargo en otros años, la tasa promedio de inflación de tales bienes ha sido muy cercana a los Libres, como sucedió en 1979 y los primeros cinco meses de 1982; e incluso en otros su tasa promedio ha sido superior a la tasa de los bienes libres, como aconteció en 1980.

Esto es así, porque por no poder ajustar los precios de venta de acuerdo con los sustanciales aumentos de los costos de producción que sufren las empresas que producen dichos bienes, sobre todo en épocas de fuerte inflación como las actuales, rápidamente se deteriora su situación financiera. De ahí que de un momento a otro se deben autorizar aumentos de precios, los que serán tanto mayores cuanto más se retarde dicho ajuste.

En muchos casos los subsidios del gobierno federal -- a empresas privadas han servido para retardar dichos ajustes; -- lo que explica el fuerte crecimiento que han experimentado dichos subsidios. Sin embargo, éstos finalmente los paga el particular mediante impuestos o por vía inflacionaria.

El prolongar aun más los controles de precios significa continuar reprimiendo la manifestación del fenómeno inflacionario sin atacar sus verdaderas causas, al mismo tiempo que se incrementa el deterioro de la situación de las empresas que producen bienes y servicios con precios controlados, con sus -

consecuentes efectos sobre la producción y el empleo. El elemento fundamental para el control del proceso inflacionario es la austeridad del gasto público; de otro modo los desequilibrios de la economía mexicana irán en aumento.

REPERCUSIONES DE LOS AUMENTOS DE PRECIOS EN LAS INDUSTRIAS

En lo que va de la presente década se han agudizado los problemas existentes y han surgido otros derivados de la difícil situación por la que atraviesa el país, mismos que son obstáculos al sano desarrollo de la industrialización; entre ellos la ya mencionada inflación que frena los satisfactores básicos a la población, al frenar su fabricación. Después de la devaluación de febrero, el gobierno dictó una serie de medidas tendientes a reajustar la política económica nacional, entre ellas, la Nueva Política Presupuestal de la Federación ¹, indicando claramente que los ingresos del gobierno se incrementarían con 150 millones de pesos por la vía de precios y tarifas. "SECOM dió a conocer el 1 de agosto algunas de las modificaciones en los precios y tarifas de productos básicos como son: maíz, eléctrica, gas doméstico, gasolina y diesel".

Lo anterior afirma que la política de precios controlados ha surtido efecto, por lo que se ha vuelto necesario un replanteamiento de los mismos, a fin de que existan precios -- promocionales para nuevas inversiones en el sector de básicos, así como también se evite que la política de subsidios continúe distorsionando el realismo económico del país. El control de precios debe ser un correctivo transitorio y se debe adecuar a las condiciones del momento, caracterizadas por su cambio constante.

1. Fuente: Diario Oficial de la Federación. 21 abril 1982.

FIGURA No. 11: Evaluación del Impacto del Control de Precios en la Tasa de Inflación). (Tasa de crecimiento durante el periodo)

	% part.	1978	1979	1980	1981	1981 - 1982	
						enro	mayo
Tasa de inflación total	100.0	16.2	20.0	29.8	28.7	12.1	25.9
Tasa de inflación de -- productos libres	72.0	17.1	20.5	28.9	32.8	14.6	26.1
Tasa de inflación de -- productos sujetos a control de precios	28.0	13.9	18.3	32.0	18.2	5.7	25.4
Refrescos	1.2	7.4	1.4	63.6	6.0	5.2	58.4
Leche en polvo	0.3	22.2	19.8	29.0	8.1	11.6	56.5
Pasta para sopa	0.4	15.5	11.9	16.3	20.6	10.2	41.7
Aceite	0.8	16.8	12.8	7.5	32.5	9.9	37.4
Carne fresca de vacuno	4.6	39.7	30.6	16.8	26.0	11.5	35.7
Leche fresca	3.8	3.9	27.0	39.4	7.1	4.3	29.5
Galletas	0.3	7.8	13.6	31.0	17.7	9.4	29.2
Pan	2.6	10.5	9.9	31.3	17.2	4.4	22.9
Mafz y sus productos	4.0	0.9	19.2	17.0	25.0	7.7	20.5
Arroz	0.6	8.1	26.8	31.2	20.1	12.8	19.5
Café	1.1	28.2	3.3	7.8	16.2	8.8	16.1
Frijol	1.7	2.8	24.3	63.4	3.0	2.2	14.9
Petróleo	0.2	1.4	1.8	7.5	3.9	0.6	12.9
Pescado procesado	0.9	33.1	22.3	33.8	8.9	6.1	10.8
Gas doméstico	0.3	0.7	0.0	1.4	41.0	17.4	9.0
Teléfono	0.5	0.5	6.1	0.0	18.6	18.6	5.3
Marina y otros	2.4	18.5	3.4	1.4	0.3	0.1	3.9
Huevo	1.9	0.6	19.4	12.4	27.5	0.2	1.1
Azúcar	2.0	64.2	2.1	262.4	0.0	0.0	7.8
Energía eléctrica	1.2	9.4	27.0	19.6	19.6	13.1	

FUENTE: Elaborado por el CEESP con datos del Banco de México, S.A.

Los precios rígidos y permanentes transfieren la inflación: los cambios bruscos en el precio de bienes básicos, - aun cuando no significan un decremento, si se comparan con - - 1978, si tienen un efecto negativo (sobre todo psicológico) -- cuando se comparan con los avances del sector laboral al mes - de julio de 1982.

Por lo que se refiere al impacto del incremento de -- las tarifas de energía eléctrica y la gasolina en el sector industrial repercutirá en un porcentaje mínimo dentro de la estructura de costos de la industria manufacturera, pues la energía eléctrica solo representa en promedio al 2.1% de los costos totales del sector. Las actividades más afectadas en la - industria son:

- * Fabricación de cemento
- * Fundición y laminación primaria de hierro y acero
- * Laminación, extrucción y estiraje de aluminio
- * Fabricación de artículos de vidrio, incluso cristallerfa
- * Fabricación de envases y ampollitas de vidrio
- * Fabricación de pasta de celulosa y papel.

El incremento de tarifas de energía eléctrica durante 1982 y 1983 (tarifas 3.8 y 12) que afectan directamente al sector industrial son: 1982-- 70.1% y 1983--- 35.7%. Este incremento sumado al de más del 50% en el precio de gasolinas, indiscutiblemente afecta el índice de precios al consumidor". ² Crea especulación de materias primas, lo que se traduce en incremento de sus precios, retardos en producción por el bajo nivel de inventarios; falta de efectivo por ausencia de cobranza, etc.

2. Fuente: Revista Transformación. Sept. 1982.

IMPACTO DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA MUNDIAL EN MEXICO

Los resultados de la actividad económica de los países con los cuales México principalmente comercia, influyen en alguna forma en la actividad económica nacional, y se reflejan fundamentalmente en el resultado de nuestra Balanza de Pagos.- Durante 1981 el alto nivel de sobrevaluación del peso mexicano alcanzado frente al dólar por el efecto acumulado de sostener una tasa de inflación interna muy superior a la de países con los que México trata, y sin operar los ajustes necesarios en la paridad del peso, provocó una considerable pérdida de competitividad de la producción nacional en los mercados internacionales. Este fué el principal factor en la incrementación del déficit en el intercambio de mercancías y servicios, y por tanto, del fuerte aumento en los niveles de endeudamiento con el exterior para poder cubrir dicho déficit. Aunque también influyeron dos factores externos:

1. El reducido incremento del mercado estadounidense que es el más importante para México y,
2. La situación recesiva de algunos mercados, que redujeron más la posibilidad de exportar.

Por otra parte durante 1981 hubo un proceso revaluatorio del dólar frente a las monedas de los principales países industrializados y como la paridad del peso mexicano se establece en relación al dólar estadounidense, los movimientos de la paridad de éste frente a las monedas de otros países, producen movimientos en el mismo sentido en la paridad del peso mexicano frente a las monedas de otros países. Este proceso revaluatorio del dólar y por tanto, del peso mexicano, significó un factor adicional de pérdida de competitividad de la producción nacional en los mercados europeos y en el Japón.

Otro elemento internacional que afectó la actividad económica nacional en 1981, fué el sustancial aumento de las tasas de interés, lo cual influyó para que también aumentasen en México con lo que se mantuvo un fuerte estímulo al ahorro en el sistema bancario nacional. Ello se reflejó en los altos niveles de captación alcanzados en 1981, aunque también significó una mayor carga financiera en la balanza de pagos. Las condiciones del mercado internacional en 1982, no son favorables para México si se considera que el crecimiento económico de su principal mercado, Estados Unidos, será poco significativo, e incluso puede llegar a ser nulo. Sin embargo, el drástico ajuste de la paridad del peso en febrero, y el caótico de agosto, eliminó totalmente el factor que colocaba en desventaja a los bienes y servicios nacionales frente a los países que compiten con México por el mercado de Estados Unidos.

En relación con los mercados Europeos y el Japón, la devaluación del peso mexicano frente a sus monedas, también ha significado un considerable abaratamiento (mayor competitividad) de nuestros bienes y servicios en los mercados fránces, alemán, inglés, italiano y japonés, no obstante que la tasa de inflación en México continúa siendo mayor que la correspondiente a dichos países.

Lo anterior es de especial importancia para la economía nacional y para las industrias en particular, ya que constituye una oportunidad de diversificar y ampliar nuestras exportaciones a otros mercados en momentos en que se prevén dificultades para aumentar en forma sustancial nuestras ventas al mercado estadounidense,

Ahora bien, los efectos positivos de la recuperación de la competitividad de la producción nacional en los mercados internacionales, se podrán sostener solo en la medida en que -

no se sobrevalúe nuevamente el peso mexicano, esto es, que - - exista flotación 1 efectiva del tipo de cambio 2, cuyo nivel-estarfa determinado por los efectos del diferencial de inflaciones entre México y sus principales mercados.

1 FLOTACION: Política económica que consiste en dejar que el nuevo tipo de cambio frente al dólar se establezca por medio de la oferta y la demanda. Este sistema permite que en el largo plazo, se llegue al tipo de cambio neutral como resultado de la operación de las fuerzas del mercado. A este precio determinado por la flotación, la cantidad de dólares demanda será igual a la ofrecida. El tipo de cambio en este sistema puede sufrir variaciones en el transcurso del tiempo, que son el resultado del cambio de las condiciones del mercado. - - ("la devaluación en México. Luis Pazos. Edit. Diana").

2 TIPO DE CAMBIO: También llamado Paridad Cambiaria, es el precio del dólar expresado en pesos, o bien, el precio del peso expresado en dólares. Este precio, como cualquier otro, está determinado por las fuerzas del mercado de dólares, o puede ser fijado por las autoridades monetarias del país. - El precio neutral o de equilibrio de una divisa, por ejemplo del dólar, es aquel que determinan las fuerzas del mercado - - (oferta-demanda), sin intervención del banco central; a este precio, la cantidad demandada en dólares es la cantidad ofrecida. Ocasionalmente por motivos de precaución o por especulación derivados de una situación de inseguridad o desconfianza, en el corto plazo, la oferta y la demanda de divisas pueden verse afectadas sustancialmente. Los cambios en la situación económica de nuestro país, o en la de los países con quienes realizamos la proporción mayoritaria de nuestro intercambio de bienes y servicios, afectan necesariamente al comportamiento de la oferta y la demanda de dólares, y por tanto de sus precios.

Otras causas que afectan a la paridad son todos aquellos cambios estructurales de tipo real, como los tecnológicos, los que realizan la modificación de la relación de intercambios por variación de los precios internacionales de bienes comerciales (ejemplo, el petróleo), o cambios en la productividad, desplazamiento en demandas internacionales, modificaciones de la política comercial entre países, y otros cambios que afectan las variaciones en los precios relativos entre México y el exterior.

La paridad en México es fija, es decir, el nuevo precio o tipo de cambio lo establece el Banco Central, como constante en el tiempo. Actualmente hay dos tipos de cambio:

Preferencial:	\$	95.00	por dólar
Monimal:	\$	150.00	por dólar.

FUENTE: "Centro de Estudios Económicos del Sector Privado".
agosto 1982.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La situación socioeconómica del país, al igual que la del mundo, es crítica y esta en constante cambio.

Las Industrias privadas, regidas en gran parte por el Gobierno Federal, requieren adaptarse a dicho cambio para poder permanecer activas en el mercado nacional.

La Planeación en las medianas Industrias, al igual que en todas las Industrias, facilita la realización de actividades al establecer rutinas, métodos y procedimientos de trabajo adecuados a cada Organización.

Dentro de las medianas industrias, la Planeación se encuentra centralizada en la mayoría de los casos y esta característica tiene dos aspectos:

POSITIVO: Ya que evita lo que conocemos como * Burocratización*, y agiliza el trabajo al reducir el papeleo y trámites.

NEGATIVO: Porque reduce la iniciativa del personal. Lleva a los empleados a la superespecialización y conduce a la rutina en las actividades, causas que disminuyen grandemente la productividad de una industria.

La Planeación en la mediana Industria es un pilar básico para que esta pueda permanecer en el mercado, sin embargo, en la época actual se encuentra algo limitada por la incertidumbre reinante, por los acontecimientos inesperados y por la manera imprevista en que estos se presentan.

A pesar de estas limitaciones la Planeación no ha per

dido importancia, al contrario, pues ahora más que nunca es necesaria para poder escudriñar el futuro próximo y determinar el o los caminos a seguir. Si bien esta Planeación debe ser a corto plazo por lo vertiginoso del cambio en nuestra época, debe también ser más flexible para soportar los imprevistos y facilitar de esta manera que cada Industria que la utilice, se apegue a los presupuestos y programas elaborados para encausar las acciones y actividades de las Industrias.

Este trabajo marca entonces algunas de las muchas pautas por las que se puede optar para salir avante en una Economía Inflacionaria sin descuidar con ello las acciones que hasta el momento se han estado llevando a cabo.

Muchas de ellas quizá sean motivo de efectuar cambios en las Industrias, pero antes que todo hay que recordar que -- una de las principales funciones del Contador Público es ser agente de cambio, además de Intermediario entre la industria y el medio ambiente que le rodea.

La responsabilidad de salir adelante, no solo de esta crisis sino de todos los problemas, sean estos humanos, técnicos o financieros, que se pretenden no es únicamente del Contador Público, sino de todo profesionista que se jacte de serlo.

La carrera profesional de todo Contador Público está llena de retos de los que solamente saldrá vencedor, al aplicar correctamente los conocimientos que haya adquirido y la experiencia que a lo largo de su desarrollo profesional haya obtenido; mismos que se traducen en los éxitos o fracasos a los que conduzcan a sus respectivas Industrias representadas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- CANACINTRA Estudio sobre la pequeña y mediana Industria.
- 2.- CANACINTRA Estudios sobre la repercusión de la pequeña y mediana Industria - en la Economía Nacional.
- 3.- REVISTA COMERCIO Artículos Varios.
- 4.- REVISTA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA Artículos Varios.
- 5.- FOGAIN 1974 Características de la Industria-pequeña y mediana en México.
- 6.- S.P.P. X Censo Industrial 1975.
- 7.- U.L.S.A. Revistas Gerencia (Tomo I Vol I)
- 8.- REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS Julio a noviembre de 1982.
Junio y agosto de 1981.
- 9.- REVISTA EXPANSION Septiembre 15 y diciembre 8 de - 1982.
- 10.- ROBERTO BARRAGAN La Consultoría de Empresas (Edit. Trillas 1976).
- 11.- R. TERRY GEORGE Principios de Administración - - (1978).
- 12.- A. THEODORE Dirección y Control.
Sociología de la Consultoría.

13.- I.M.C.P.

Boletín los Servicios de Consultoría prestados en México.

14.- CONVENCION NACIONAL
DE CONTADORES PUBLI
COS

Consultoría Administrativa y Consultoría de Administración.

15.- LUIS PAZOS

Devaluación en México (1981).

16.- H. FINEY

Biblioteca de Contabilidad Superior.

17.- BIBLIOTECA DE NEGOCIOS MODERNOS

El Contador Público como Consultor.