

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LAS "ARTES GRAFICAS",
SU PROBLEMATICA Y SUS ALTERNATIVAS
DE SOLUCION ORGANIZACIONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:
BLANCA MARGARITA DIAZ REYES**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
L.A.E. HECTOR GERMAN ORTIZ REYES**



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.

**LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LAS "ARTES GRAFICAS",
SU PROBLEMÁTICA Y SUS ALTERNATIVAS
DE SOLUCIÓN ORGANIZACIONAL.**

C O N T E N I D O

	DEDICATORIA		
	CONTENIDO		
	EPIGRAFE		
	PREFACIO		
	OBJETO DE ESTUDIO	4	
	HIPOTESIS	4	
CAPITULO	I	INTRODUCCION	5
CAPITULO	II	METODOLOGIA A SEGUIR	7
CAPITULO	III	ANTECEDENTES	11
	III.1	Definición de empresa	11
	III.2	Clasificación de las empresas	12
	III.2.1	Desde el punto de vista industrial	12
	III.2.2	Atendiendo al factor económico	21
	III.2.3	Atendiendo a la fuerza de trabajo	24
	III.3	Clasificación de las empresas de la Industria de "Artes Gráficas"	26
	III.4	Evolución de las empresas de "Artes Gráficas"	29
CAPITULO	IV	FACTORES ORGANIZACIONALES TEORICOS	34

	IV.1	<i>Determinación de los objetivos</i>	35
	IV.2	<i>Estructura formal</i>	38
	IV.2.1	<i>Centralización</i>	38
	IV.2.2	<i>Descentralización</i>	38
	IV.2.3	<i>Funcionalización</i>	38
	IV.2.4	<i>Niveles Jerárquicos</i>	41
	IV.3	<i>Organización de los recursos humanos</i>	46
	IV.4	<i>Análisis de puestos</i>	48
	IV.5	<i>Manuales</i>	52
	IV.5.1	<i>Tipos de manuales</i>	52
	IV.5.2	<i>Manuales de organización</i>	53
	IV.6	<i>Reorganización</i>	67
	IV.6.1	<i>Decisiones para reorganizar</i>	67
	IV.6.2	<i>Etapas de la reorganización</i>	72
CAPITULO	V.	<i>PROBLEMATICA ORGANIZACIONAL</i>	76
	V.1	<i>Determinación de la muestra</i>	76
	V.1.1	<i>Muestra piloto</i>	78
	V.1.2	<i>Muestra</i>	80
	V.2	<i>Tipo de cuestionario a aplicar</i>	84
	V.2.1	<i>Tabulación de los cuestionarios</i>	87
	V.3	<i>Análisis de la información de los cuestionarios aplicados</i>	94
CAPITULO	VI.	<i>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</i>	119
		<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	122
		<i>ANEXOS</i>	124
		<i>REFERENCIAS</i>	160

I. **INTRODUCCION.**

La intervención del administrados en las empresas pequeñas y medianas es un papel fundamental, debido a la necesidad que tienen éstas de obtener asesoría de personas especializadas en esta rama, la administración en la actualidad tiene una importancia básica en cualquier empresa.

Una de las razones que influyeron para realizar esta investigación es la deficiente organización que existe en las empresas pequeñas y medianas a causa de la inexperiencia profesional dentro de las mismas.

De los alcances de esta investigación se pueden considerar entre otros, la determinación del tipo de empresa a investigar y la obtención de información externa, no se pretende abarcar todas las empresas pequeñas y medianas de la industria de "Artes Gráficas" que existen en la República Mexicana, sino únicamente las que se encuentran en el Distrito Federal, se encuentren asociadas a la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas (CANIAG) y se dediquen a la tipografía e impresión, ya que existen varias ramas en las "Artes Gráficas", las cuales se mencionarán posteriormente.

Esta investigación tiene como finalidad, proporcionar a los dueños de las empresas pequeñas y medianas de la industria de "Artes Gráficas" una herramienta que sirva de orientación para mejorar su organización, no se pretende proporcionar un manual de soluciones a los problemas que se presenten dentro del negocio, pero si orientarlos.

En el capítulo primero se presenta, como se puede apreciar, una breve introducción sobre lo que se desea realizar en esta investigación.

En el capítulo segundo se presenta la metodología que se siguió en la elaboración de esta investigación.

En el capítulo tercero de esta investigación se presentan algunas definiciones de empresa según varios autores, posteriormente se dan algunas clasificaciones de las empresas, siguiendo diversos criterios, para finalizar con este capítulo se mencionan brevemente algunos antecedentes de la industria de "Artes Gráficas".

En el capítulo cuarto, se presenta una forma ideal de organización para las empresas pequeñas y medianas de "Artes Gráficas", siguiendo el criterio de diversos autores.

En el capítulo quinto, se menciona a detalle la problemática organizacional existente en las empresas pequeñas y medianas de la industria de "Artes Gráficas", en este mismo capítulo se presenta también el tipo de cuestionario que se utilizó para obtener información, así como de que manera se obtuvo la muestra, para que en base a ésta aplicar los cuestionarios.

En el capítulo sexto se presentan alternativas de solución a los distintos problemas organizacionales que se detecten en el desarrollo de esta investigación.

Para finalizar se presentan algunas conclusiones de la investigación realizada, así como una serie de recomendaciones para mejorar la manera de organizar una empresa pequeña y mediana.

II. **METODOLOGIA A SEGUIR.**

La metodología a seguir se dividió en dos etapas que son:

- Investigación documental.
- Investigación de campo.

Para poder establecer la metodología a seguir, se determinó el universo a investigar y se delimitó el tipo de empresa a estudiar.

Las empresas que se van a estudiar se dedican a prestar servicios y se ubican dentro de la industria de "Artes Gráficas".

Las empresas a estudiar son en su generalidad las que se dediquen a la tipografía e impresión, que sean pequeñas y medianas (para poder determinar que es una empresa pequeña y mediana, se definió en el capítulo de antecedentes generales, que es una empresa y sus características).

El universo que se tomó es en base a las empresas pequeñas y medianas dedicadas a las "Artes Gráficas", que se dediquen a la tipografía e impresión y que estén asociadas a CANIAG (Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas).

Para poder determinar la muestra se acudió a CANIAG, donde se solicitó información sobre el número de imprentas y tipografías que existen en el Distrito Federal.

Dentro de la metodología se estableció el objetivo de la investigación, de aquí se paso a realizar una investigación documental, la cual es importante que se realice antes de la investigación de campo, porque con base a la primera se podrá determinar que se requiere de la investigación de campo.

En la etapa documental se consultó diferente bibliografía de donde se obtuvo una serie de definiciones de empresa, y posteriormente se buscaron algunos antecedentes de las empresas a estudiar y una clasificación de las empresas atendiendo a varios criterios.

Para continuar con esta etapa, se paso a la parte medular de esta investigación documental, estudiándose los distintos elementos que componen la etapa organizacional, tales como:

- El objetivo de la empresa, el cual debe de estar bien definido.
- Su estructura orgánica, cual es su importancia, como se debe de estructurar una empresa pequeña y mediana, si realmente los dueños de estas empresas le dan la importancia que se merece a la estructura organizacional, dentro de ésta se presenta la Centralización, descentralización y funcionalización, de acuerdo al tipo de empresa se debe de determinar que es lo mas adecuado para su desarrollo.
- Niveles jerárquicos, en base a la estructura orgánica se podrán de terminar los niveles que se tiene en la empresa, dentro de los niveles podemos encontrar la autoridad de línea y la autoridad staff.
- Análisis de puestos, éste es básico para poder colocar a las personas en el puesto adecuado y que haya una mejor realización de sus actividades, dentro de este punto entran las funciones, las cuales se desarrollan en base a las actividades que se realicen dentro de la empresa.
- Organización de los Recursos Humanos, Este punto se encarga de presentar la manera de contratar personal siguiendo los siguientes pasos: selección, entrenamiento, reglamento interno de trabajo, capacitación, recursos materiales y recursos técnicos.
- Manuales de organización, su elaboración y la manera de utilizarlos dentro de la empresa, se da también una clasificación de los diferentes tipos de manuales que pueden existir en una organización.
- Reorganización, en que momento se requiere una reorganización, decisiones para reorganizar y pasos a seguir en una reorganización.

Una vez determinada la investigación documental se procedió a elaborar los cuestionarios, éstos ya entran en la segunda fase que es la investigación de campo.

Una vez elaborados los cuestionarios se determinó una muestra en base

a estadísticas y de aquí se aplicaron los cuestionarios a las empresas seleccionadas.

Al haber terminado de aplicar los cuestionarios se procedió a extraer la información de los mismos, por medio de una tabulación y una serie de figuras que hacen mas significativos los diferentes porcentajes en los resultados.

Para concluir con los cuestionarios, se analizó la información obtenida.

Concluida la investigación documental y de campo, se procedió a presentar una serie de alternativas de solución a los problemas organizacionales, que se detectaron en el análisis de la investigación de campo.

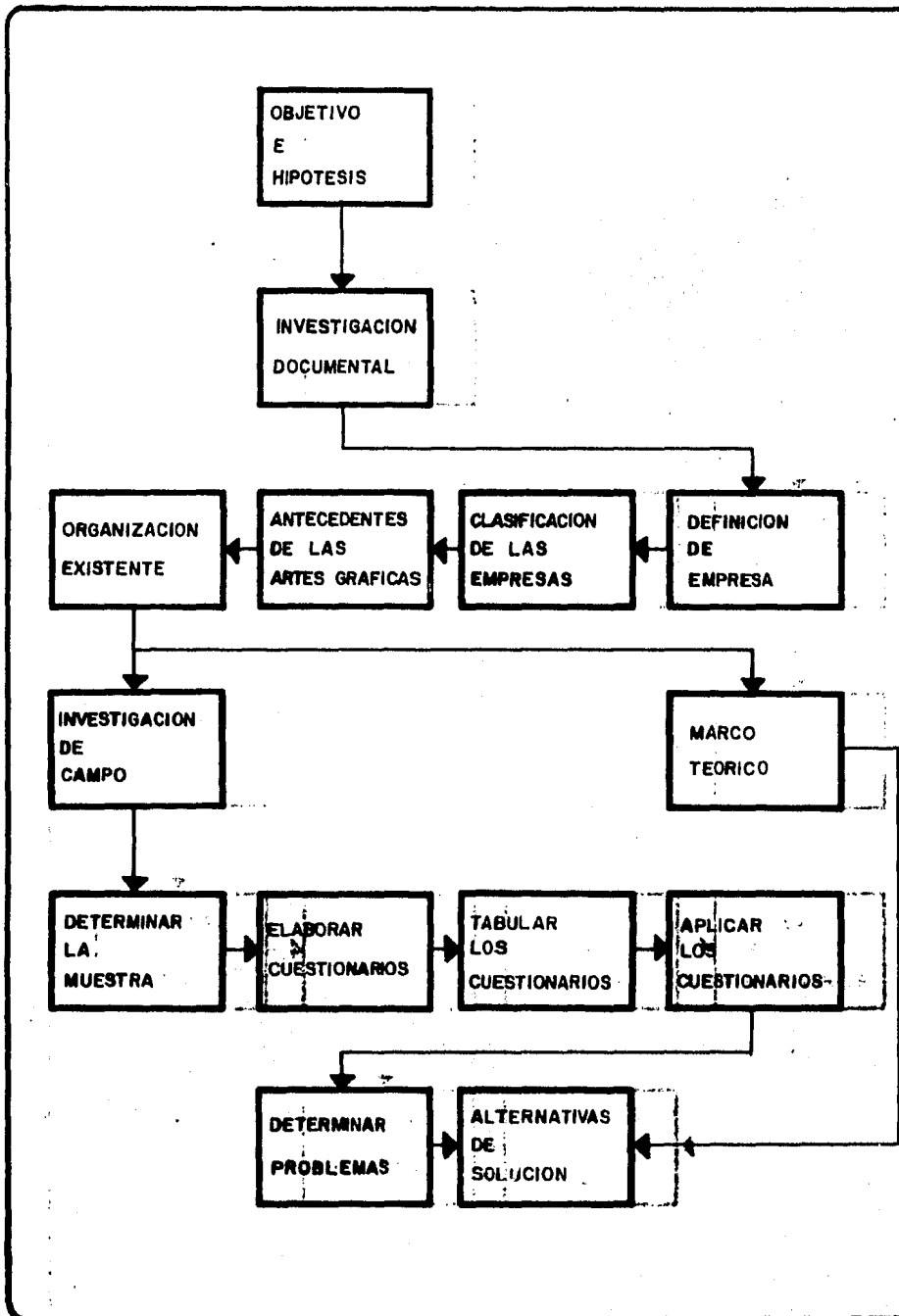


DIAGRAMA METODOLOGICO

III. ANTECEDENTES.

III.1. Definición de Empresa.

La palabra empresa viene del latín "Imprendere" que significa iniciar algo, empezar un conjunto de actividades con un objetivo específico ya definido.

Desde el punto de vista comercial, la empresa "es el conjunto de cosas y derechos combinados para obtener u ofrecer al público bienes y servicios sistemáticamente con propósitos de lucro"

Para la actividad económica donde se reúnen los factores de producción para efectuar el proceso productivo empresa "es la unidad económica donde se reúnen y combinan los factores de la producción para efectuar el proceso productivo con el fin de obtener bienes de todas clases, destinados a los consumidores, ya sean éstos, las unidades familiares u otras unidades productoras".

La Ley Federal del Trabajo la define como "La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios".

Otra definición de empresa:

"Empresa es la entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y sus recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia".

De las anteriores definiciones podemos obtener la siguiente:

"Empresa es el conjunto de recursos humanos, técnicos y materiales que operando en forma organizada produce bienes o servicios con o sin fin de lucro para alcanzar un objetivo".

III.2. Clasificación de las empresas.

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, de los cuales se mencionarán algunos a continuación:

III.2.1. Desde el punto de vista industrial.

La Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.) clasifica a las empresas en tres tipos de Industrias, las cuales a su vez tienen subclasificaciones que -- son:

1. Industria Primaria.

1.1. Agricultura.

Esta rama es fundamental para lograr un adecuado abastecimiento del mercado interno tanto de los -- productos para consumo de la población como de -- los insumos con el sector industrial, es una rama de la industria que contribuye a mantener relaciones comerciales favorables, para el país con el -- extranjero, mediante volúmenes de exportación que superen a las importaciones de productos agríco-- las.

1.2. Ganadería.

Su importancia radica en que es una actividad clave en la generación de productos alimenticios básicos, así como de productos para uso industrial, se ha distinguido por ser una actividad exportadora.

1.3. Silvicultura.

Los recursos forestales con que cuenta el país -- tienen una magnitud amplia y puede convertirse en una fuente considerable de ingresos y productos -- si se explotan racionalmente, ésta es una rama --

que tiene poco desarrollo en el país.

1.4. Pesca.

Esta es una actividad importante que ha manifestado avances en los últimos años, sin embargo su comportamiento no ha hecho posible modificar sustancialmente la estructura de la explotación.

2. Industria Secundaria.

Dentro de esta área se encuentra la industria extractiva y la de transformación, así como la industria de los energéticos, la industria del petróleo, la industria eléctrica y la industria de la construcción.

2.1. Industria extractiva y de transformación.

Existe un dinamismo muy marcado en el sector industrial de la transformación y extractivo.

El énfasis que se ha puesto en la promoción industrial y el grado de industrialización alcanzado indica una serie de acontecimientos que han modificado la estructura económica y social de la población mexicana.

2.2. Energéticos.

La industria de los energéticos constituye una de las ramas más importantes en el marco de la actividad económica nacional, en el momento actual, su significación aumenta especialmente debido al papel que desempeña en el abastecimiento de insumos básicos para la expansión y desarrollo de la economía en general y de la industria en particular.

2.3. Industria del petróleo.

Actualmente esta industria se encuentra en una situación muy favorable, ya que cuenta con una in-dustria petrolera suficientemente desarrollada -- desde sus actividades de exploración y extracción del petróleo hasta su industrialización incluyendo en ella la petroquímica básica.

2.4. Industria eléctrica.

La industria de la energía eléctrica es una de -- las más importantes, debido al uso que se le da, puesto que sirve al hombre en todas sus activi-dades, tanto laborales, estudiantiles, en los neg-ocios, en el hogar, en la industria, en las comu-nunicaciones y transportes y en muchos aspectos de la vida.

2.4. Industria de la construcción.

Debido al tipo de bienes que produce la industria de la construcción, su ritmo de actividad es muy sensible a los cambios que registra la producción nacional de bienes y servicios.

Más aun la influencia que ejerce el desenvolvi-miento de la economía nacional sobre el crecimen-to de la construcción es determinante.

3. Sector Comercial.

Este sector es el conjunto de establecimientos -- que se dedican a la compra-venta sin transforma-ción de productos nuevos y usados en el mercado -- interno o en el externo, este sector se clasifica en:

- Alimentos, bebidas y productos de tabaco.
- Artículos para el hogar o de uso personal, compra-venta de aparatos eléctricos, línea blanca, muebles, prendas de vestir.
- Materias primas y auxiliares, elaboradas para todas las actividades económicas.
- Maquinaria, implementos, herramientas, equipo y aparatos.
- Equipo de transporte, compra-venta de automóviles, camiones, partes automotrices, motocicletas, bicicletas.
- Artículos y bienes diversos, combustible, lubricantes, muebles.

4. Sector Servicios.

El tipo de empresa que se estudia en esta investigación pertenece a este sector, y por lo mismo se considera importante dar una idea más detallada de esta área.

Este sector se puede considerar el más peculiar, tanto por sus características como por su heterogeneidad de las actividades que lo conforman.

Este sector es la contrapartida del sector comercial, ya que su función consiste en producir y "Comercializar" materiales básicos intangibles, mientras que en el sector comercial son productos tangibles los que se comercian, en México los servicios abarcan una amplia gama de actividades, las cuales están clasificadas conforme al Catálogo Mexicano de Actividades Económicas (CAME), dicha clasificación se divide en dos grandes grupos; el primero comprende las prestaciones de servicios otorgados principalmente por las empresas, mien-

tras que el segundo se refiere a los de naturaleza social y comunal.

El primer grupo esta subdividido en 9 rubros, los que se describe a continuación

- *Servicios Bancarios y financieros.*
- *Servicios a las instituciones financieras y de seguros, y que consiste básicamente en el asesoramiento en materia de inversiones, agencias de bolsa de valores, y casas de cambio.*
- *Servicios relacionados con el arrendamiento, administración y corretaje de inmuebles.*
- *Servicios profesionales y técnicos tales como los prestados por las notarias públicas, bufetes jurídicos, servicios de contaduría, arquitectura e ingeniería y otros de tipo similar.*
- *Servicios de alquiler de bienes muebles entre los que destacan los destinados a empresas tales como el arrendamiento de maquinaria, equipo y mobiliario para las diversas actividades productivas, los contratados por el público en general consisten esencialmente en el alquiler de automóviles y salones para fiestas, conferencias y convenciones, entre otros.*
- *Servicios de alojamiento temporal constituidos por hoteles y moteles.*
- *Servicios de preparación de alimentos y bebidas como restaurantes y bares.*
- *Servicios recreativos y de esparcimiento, tales como el cine, teatro y espectáculos deportivos.*
- *Servicios personales para el hogar y diversos*

entre los que destacan los de reparación de -- vehículos y sus partes de aparatos y artículos de uso personal, para el hogar, tales como: de aseo, limpieza sanitarios y diversos, (excluidos los servicios domésticos).

Los que se refieren al grupo de servicios sociales y comunales se componen de tres grandes rubros:

- La enseñanza, investigación científica y di fusión cultural.
- Servicios médicos y de asistencia social.
- Los prestados por asociaciones patronales, gremiales, de profesionistas, cívicos, partidos políticos y organizaciones religiosas.
- Otros Servicios.

Servicio telefónico, estudios fotográficos y - fotostáticas, dibujo comercial, artes gráficas y pintura en general, almacenaje y refrigera-- ción, fumigación y desinfectación.

5. El sector de transportes y comunicaciones.

Los servicios de comunicaciones y transportes son - factores de primordial importancia en la vida móde rna de la sociedad, su desarrollo influye tanto en - el progreso económico como en el bienestar general de la población, los diferentes transportes que --- existen son:

Transporte terrestre.

- Transporte ferroviario-ferrocarriles.
- Transportes eléctricos tales como: tranvías, tro- lebús, sistema de transporte colectivo (METRO).
- Autotransporte de pasaje tales como: Automóviles

de alquiler turismo, automóviles de alquiler de sitio, automóviles de alquiler ruletero, automóviles de alquiler ruta fija.

- *Autotransporte de carga.*

Materiales, mudanzas, otros vehículos de carga.

- *Transporte por agua.*

Transporte marítimo, de altura, de cabotaje, interior de puertos, transporte fluvial.

- *Transporte aéreo.*

Nacionales y extranjeros.

La Nacional Financiera, clasifica a las empresas de la siguiente manera:

1. *Industria primaria, que abastece a otras industrias nacionales.*

- *Energía Eléctrica.*
- *Petróleo.*
- *Gas.*
- *Carbón.*
- *Extracción de minerales metálicos.*
- *Extracción de minerales para productos químicos.*
- *Extracción de madera.*
- *Ganadería.*
- *Pesca.*

2. *Industria de producción intermedia, que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.*

- *Productos de petróleo.*
- *Productos de carbón.*
- *Hierro y acero.*
- *Productos químicos.*
- *Papel y productos de papel.*
- *Materiales de construcción.*
- *Textiles.*

3. *Servicios necesarios para el desarrollo industrial.*

- *Transportes.*
- *Comunicaciones.*
- *Depósitos y almacén.*
- *Obras públicas.*
- *Bancos y Otras Instituciones Financieras.*

- Otros servicios.

4. *Industria de bienes terminados.*

Son los que crean demanda para numerosas industrias nacionales

tales como:

- *Productos alimenticios.*
- *Bebidas.*
- *Tabaco.*
- *Calzado, prendas de vestir.*
- *Muebles y accesorios.*
- *Madera y corcho.*
- *Productos de caucho.*
- *Productos minerales no metálicos*
- *Productos metálicos.*
- *Maquinaria.*
- *Aparatos y accesorios eléctricos*
- *Equipo de transporte.*
- *Industria manufacturera diversa.*

III.2.2. *Atendiendo a el Factor Económico.*

Las empresas tienen diversas especificaciones en el tiempo y en el lugar, ya que no es lo mismo hablar de empresa pequeña, mediana o grande en un país desarrollado que en un país en vías de desarrollo.

En México, que es el país que nos interesa para fines de esta investigación, existen dos formas de clasificar a las empresas pequeñas, medianas o grandes y son la forma cualitativa y la forma cuantitativa.

-Cualitativamente es atendiendo a la naturaleza de la actividad a desarrollar en la empresa, la clasificación de la mano de obra, el mercado donde se desenvuelve, etc.

-Cuantitativamente se puede clasificar siguiendo estos criterios:

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) clasifica a las empresas de acuerdo al monto de ingresos, mencionando que quedan dentro de la rama de empresas pequeñas y medianas, aquellas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio anterior inmediato no sea superior a \$500'000,000.00*.

El Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria (FOGAIN), clasifica a las empresas de acuerdo a su capital contable, y establece que las empresas pequeñas son aquellas que tienen un capital contable mínimo de \$50,000.00 y máximo de \$15'000,000.00 ; considera a la empresa mediana a las que cuentan con un capital contable mayor a

*Empresas Pequeñas y Medianas, SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.
JOSE MA. IZAZAGA.

a \$15'000,000.00 y menor a \$90'000,000.00 y hasta \$120'000,000.00 cuando el excedente se deba al superavit por revaluación de activo fijo.

Se considera empresa grande a aquella que tiene un capital contable mayor a \$90'000,000.00.*

La Cámara Nacional de la Industria de "Artes Gráficas" (CANIAG), clasifica a las empresas de acuerdo a el monto que tienen en sus activos, el número de empleados con el que cuenta cada empresa y el volumen de ventas anuales .

En la tabla # 1 se puede apreciar claramente la clasificación que da CANIAG en relación al tamaño de las empresas.*

T A B L A # 1

TAMAÑO DE LA EMPRESA (Cifras a millares de pesos)			
Tipo de Empresa	Número de Empleados	Activo	Ventas
Artesanal	hasta 5	\$1500	\$ 3000
Pequeña	de 6 a 30	\$1500 a \$15000	\$ 34000
Mediana	de 31 a 100	\$15000 a \$150000	\$ 120000
Grande	más de 100	más de 150000	\$ 120000 en adelante.

* Informe de la Vigésima Asamblea General 1984, CANIAG.

III.2.3. Atendiendo a la fuerza de trabajo.

La Secretaría de Programación y Presupuestos, hace -- otra clasificación de las empresas, pero ésta es de acuerdo al número de trabajadores que tenga cada una de ellas, como sigue:

Las empresas pequeñas son aquellas que tengan hasta - 6 personas trabajando dentro de ella.

Son empresas medianas las que tengan un número de trabajadores entre 6 y 500 .

Se consideran como empresas grandes las que cuentan - con un número superior a 500 empleados.*

Una vez establecidas las diferencias que el gobierno da a las empresas pequeñas, medianas y grandes, no es sencillo determinar una definición de lo que cada una de ellas puede ser, por lo que a continuación se mencionan algunas características importantes de las mismas:

- Empresas Pequeñas.

Son dirigidas y operadas por el propio dueño.

El capital de la empresa es aportado por el dueño.

El dueño realiza casi todas las funciones gerenciales básicas como son: ventas, compras, producción, finanzas.

Su administración es empírica, generalmente.

El dueño conoce a todos y cada uno de los trabajadores.

Su mercado es reducido.

Emplea procesos productivos anticuados, por falta de asesoramiento y capital.

- Empresa Mediana.

El ritmo de crecimiento es acelerado.

Existe descentralización de autoridad.

* Texto publicado por la Secretaría de Programación y Presupuesto 1984.

Hay funciones gerenciales ya establecidas y son desarrolladas por personal capacitado.

La identidad del dueño con sus trabajadores tiende a perderse debido al crecimiento.

La dirección siente la necesidad de tener un aparato Administrativo, para el buen funcionamiento de la organización.

Su mercado es regional y pocas veces realizan exportaciones.

- Empresas Grandes.

Las relaciones humanas se vuelven impersonales por la complejidad de la empresa.

Las funciones directivas se realizan por personal altamente calificado.

Las funciones gerenciales son más específicas debido a que cuentan con todas las gerencias, tales como: mercadotecnia, producción, personal, contraloría.

Existe una total descentralización de autoridad.

El grado de tecnificación es casi total.

Su mercado es nacional y muchas veces exportan.

No existe ninguna identificación de la empresa con los dueños.

Efectúan compras en mejores condiciones.

Recurren a los medios más modernos de comercialización para vender sus productos.

III.3. Clasificación de las empresas de la Industria de las "Artes Gráficas".

Una vez establecida la clasificación de las empresas desde diferentes puntos de vista, se pasará a dar un panorama de el número de empresas que existen en la Industria de las "Artes Gráficas" y que esten asociadas a CANIAG (Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas), así como la clasificación en sus diferentes áreas.

Como se mencionó en la tabla # 1, CANIAG tiene una clasificación de las empresas en cuanto a su tamaño, en la tabla # 2 se presenta el número de empleados con que cuenta cada tipo de empresa.

El número de empresas registradas en CANIAG es de 6,243.*

T A B L A # 2 .

Tipo de Empresa	Porcentaje %	Número de Empresas
Artisanal	60%	3,746
Pequeña	23%	1,436
Mediana	14%	874
Grande	3%	187
Total.	100%	6,243

La industria de las Artes Gráficas clasifica a las empresas asociadas a CANIAG en 7 secciones, las cuales estan formadas de la siguiente manera:

* Información proporcionada por CANIAG.

Texto, Informe de la Vigésima Asamblea General, 1984.

- *Tipografía e Impresión.*

Esta sección cuenta con 3,000 asociados, distribuidos en el territorio nacional sus subdivisiones son:

impresión de trabajos comerciales.

Impresión de libros y revistas.

Linotipia.

- *Litografía y Offset.*

Esta especialidad esta integrada por 600 socios y se subdivide así:

Impresión de trabajos comerciales.

Impresión de libros y revistas.

Impresión de cajas plegadizas.

Impresión de formas continuas.

Impresión de polietileno y celofán.

Impresión de etiquetas.

Impresión de sobres y manufacturas.

Impresión flexográficas.

Impresión rotograbado.

- *Encuadernación.*

Esta sección la constituyen 160 socios, la cual se subdivide de la siguiente forma:

Libros.

Revistas.

Libretas y cuadernos.

- *Fotograbado.*

Esta especialidad agrupa a 280 asociados que se integran como sigue:

Fotolitografía, seleccionadores y retocadores.

Heliograbados y copias fotostáticas.

Estereotipía y electrotipia.

Clises y Cilindros en diferentes materiales.*

- *Serigrafía.*

Esta sección cuenta con 80 socios, distribuidos en el te--

*Grabado en Acero. Gran Diccionario Enciclopédico, Selecciones de R.D.

territorio nacional y no tiene subdivisiones. *

- Grabado en acero.

100 asociados integran esta especialidad y no tiene subdivisiones.

- Otras especialidades.

Este grupo incluye 220 socios subdivididos como sigue:

Taller de graneado.

Suajes y troqueles.

Monotipistas.

Sellos de goma.

Rayado.

Fotocomposición.

Diversos.

La empresa de "Artes Gráficas" es una Industria de servicios, y tiene su mayor concentración en las Entidades Federativas, donde existe una mayor infraestructura y desarrollo industrial.

La industria de "Artes Gráficas" es una de las ramas industriales que aporta más beneficios a la sociedad en general, debido a la satisfacción de necesidades en todos los sectores y a todos los niveles.

* Toda la información anterior fue proporcionada por CANIAG.

III.4. Evolución de las empresas de "Artes Gráficas".

La industria de "Artes Gráficas", es una de las más antiguas en México, la primera imprenta fue instalada en el año de -- 1584 y a partir de esta fecha, su intervención ha sido defini tiva tanto en el aspecto cultural como en el político, econó- mico y social de nuestro país.

Hasta la década de los treinta, al igual que en otros países, el desarrollo de la industria gráfica había sido limitado al ámbito de la impresión tipográfica, sistema directo de impre- sión modificado y mejorado desde que Gutemberg lo dió a cono- cer y es a partir de la década de los sesentas, cuando se -- empiezan a tener innovaciones y avances tecnológicos que per- miten mejorar los procesos de producción, tanto en calidad -- como en productividad, iniciándose una nueva imagen de la in- dustria de "Artes Gráficas".

En nuestro país, al igual que en los países desarrollados, la industria de "Artes Gráficas", ha actualizado sus procesos e incrementado su capacidad instalada para la producción de li- bros, revistas, formas continuas, empaque, etc. A la fecha, la industria cuenta con los últimos avances tecnológicos que le permiten competir en calidad con otros países.

Tal situación a coadyuvado al desarrollo de los fabricantes del papel, tintas y otros insumos ocupados por la Industria - Gráfica, facilitando así su desempeño, sin embargo, debido a la falta de producción nacional de maquinaria y equipo, la de pendencia tecnológica es total, y por tanto, las empresas se encuentran actualmente con deudas significativas en Moneda Ex tranjera y sin posibilidad de obtener financiamientos a tasas aceptables lo que les dificultará mantener el nivel tecnológi co y la competitividad en los mercados externos, por lo que - se considera urgente analizar y modificar la política y crit erios que se aplican a la importación de maquinaria y equipo -

para esta industria, siendo de mayor relevancia la adecuación de los criterios para importar refacciones y de esta manera mantener activa la planta productiva.

Cabe señalar que aun cuando se han implementado los avances tecnológicos, los beneficios no han sido los esperados, ya que no existe personal especializado suficiente para la industria de "Artes Gráficas".

En la tabla # 3, se muestra a grandes rasgos la evolución de la Industria de las "Artes Gráficas", mencionando alguna característica de esa época.

T A B L A # 3 .

EVOLUCION DE LA INDUSTRIA DE LAS "ARTES GRAFICAS".	
AÑO	C A R A C T E R I S T I C A .
1525	<i>Los franciscanos introdujeron en México el arte del grabado.</i>
1533	<i>Introducción de la imprenta por Juan de Zumarraga, primer documento fue el Memorial que presentó al Consejo de Indias, se le conoce como período de <u>Gesta</u>ción.</i>
1539	<i>Juan Pablos utilizó los tipos Góticos que trajeron de España.</i>
1560	<i>Antonio de Espinoza utilizó una gran variedad de tipos Góticos, los cuales salieron de sus propias fundiciones.</i>
1569	<i>En este año, los tipos, los <u>gra</u>bados y las tintas adquieren unas características muy pecu-- Liars.</i>
1592	<i>Pedro de Ocharte utilizó una <u>va</u>riedad grande de pinzones para sus tipos Góticos, Romanos, Itá-- licos y tipos de música, sin</i>

- contar su inmenso surtido de iniciales y de grabados.
- 1600 Pedro Bally era librero y encuadernador, en su taller se encuadernaron las primeras tésis Universitarias.
- 1734 Antonio Onofre Moreno graba el primer mapa de agua.
- 1789 José Joaquín Fabregat graba en lámina la fachada con que la Ciudad de México adornó sus casas capitulares.
- 1814 Entra a la circulación la máquina de vapor en la impresión.
- 1850 Richard Hoe inventó en Estados Unidos la prensa rotativa que hizo posible las grandes tiradas de los periódicos.
- 1855 Hoe Hill obtuvo la primer patente de naturaleza práctica alcanzando una producción de 10,000 ejemplares por hora en las máquinas rotativas.

- 1884 *Aparece la máquina linotipe cuyo inventor fué Mungen Haler.*
- 1895 *Aparece la Linotipia, Intertipo, monotipo que son máquinas que -- componen y funden tipos sueltos.*
- 1970 *Introducción de la máquina off--set al mercado mexicano; en éste se utilizan planchas metálicas.*

IV. FACTORES ORGANIZACIONALES TEÓRICOS.

Existe una serie de elementos organizacionales que sirven para ayudar a las empresas a conducirse bien y lograr un mejor desarrollo.

En teoría se pueden apreciar estos elementos, los cuales debería de funcionar correctamente en la práctica.

En este capítulo se presentarán los elementos organizacionales teóricos, aplicados a las empresas pequeñas y medianas de las "Artes Gráficas" en su área de Tipografía e impresión.

Para poder establecer los elementos de la organización (etapa del proceso administrativo), es conveniente presentar algunas definiciones de la organización.

Definición etimológica.

La palabra organización viene del Griego "Organon" que significa instrumento.

Organización.- "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas"

"Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas"

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"

Una vez establecidas las definiciones de organización se pasará a mencionar los elementos del área organizacional con que cuenta cualquier tipo de empresa.

IV.1. *Determinación de los Objetivos.*

Los objetivos se pueden considerar como base para realizar una adecuada organización dentro de la empresa, los objetivos corresponden a la etapa de planeación dentro de la administración.

A continuación se presentará una tabla que representa la relación interactuante de las etapas del proceso administrativo.

T A B L A # 4

PROCESO ADMINISTRATIVO	INTERACCION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO
Planeación	Planear la planeación. Organizar la planeación. Dirigir la planeación. Controlar la planeación.
Organización	Planear la organización. Organizar la organización. Dirigir la organización. Controlar la organización.
Dirección	Planear la dirección. Organizar la dirección. Dirigir la dirección. Controlar la dirección.
Control	Planear el control. Organizar el control. Dirigir el control. Controlar el control.

Una vez establecida la relación entre las etapas del Proceso Administrativo se pasará a una clasificación de los objetivos.

Existen diversas clases de objetivos, se puede considerar como el más importante el objetivo general, que es el que abarca a todos los objetivos particulares.

Para poder conocer que es un objetivo se darán algunas interpretaciones del mismo:

Según Terry "Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del Proceso Administrativo".

"Un objetivo consiste en el establecimiento claro de lo que se pretende alcanzar dentro de una empresa para su mejor desarrollo, en forma general y desde luego cada una de sus áreas tendrá su o sus objetivos específicos, los cuales estarán íntimamente relacionados con el objetivo general".

Los objetivos que se pueden considerar en las empresas pequeñas y medianas de la Industria de "Artes Gráficas", se mencionan a continuación:

- Uno de los primeros objetivos sería la de optimización de utilidades. Este objetivo se puede considerar que esta en función de los demás objetivos de la empresa, ya que si no se cumplen los demás objetivos no se podrá cumplir con este objetivo.
- Otro objetivo que debe de cuidarse para que la empresa funcione bien internamente es vigilar la calidad del producto elaborado. En las empresas pequeñas y medianas de la Industria de "Artes Gráficas", este objetivo es básico, ya que en la actividad que desempeñen estas empresas se observa la realidad del producto inmediatamente, por lo tanto, el producto que salga debe ser un producto con buena calidad para poder atraer más mercado.
- Se puede considerar como un objetivo primordial el estar actualizado en cuanto a tecnología se refiere. Este objetivo se puede considerar importante debido a los cambios que se suscitan constantemente, en las empresas pequeñas y media--

nas de la Industria de "Artes Gráficas" el cambio tecnológico podría ser la introducción de maquinaria mas avanzada.

- Otro objetivo es determinar su mercado en base a el producto que elaboren, puede ser en forma geográfica o en forma sectorial, para que posteriormente si el negocio mejorase se podría diversificar o acrecentar la empresa en otras ramas.

Para finalizar con esta etapa de la organización, Ernest Dale menciona que la definición de objetivo conduce a la identificación de las actividades necesarias para alcanzar las metas y para designarles objetivos a cada actividad de manera que se puedan hacer responsables a los individuos de sus contribuciones para alcanzar el objetivo general que se mencionó en párrafos anteriores.

Los objetivos de las empresas se deben de definir siempre por escrito y darse a conocer a los integrantes de la misma.

IV.2. Estructura formal.

La estructura formal se puede considerar como la relación que se debe dar entre las jerarquías, funciones y obligaciones dentro de una empresa, existen varios aspectos importantes en la estructura formal, algunos son: La Centralización, La descentralización, La funcionalización, Los niveles de línea y staff.

IV.2.1. La Centralización consiste en reunir actividades en un puesto, en un departamento o en una sección de la empresa.

En las pequeñas y medianas empresas que son las que se estudian en esta investigación, se orientan más hacia la centralización en todas sus áreas en cuanto se refiere a las funciones, obligaciones, etc., debido al tamaño de las mismas.

Estas funciones y obligaciones recaen sobre una sola persona que es el Gerente General o el dueño del negocio.

La centralización es un aspecto que afecta el buen funcionamiento de una empresa, debido a la gran responsabilidad que recae sobre los altos ejecutivos.

IV.2.2. La Descentralización, ésta generalmente se utiliza en empresas muy grandes para fines de crecimiento de la misma. Un aspecto importante que se debe observar en la descentralización sería que al construir sucursales nuevas sea en un área que haya cerca materia prima, ya que esto reduce costos.

IV.2.3. Funcionalización (funciones).

El método más importante de dividir el trabajo y que todas las organizaciones utilizan es el de la división por funciones.

Una función se puede definir como una sola actividad,

pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

Es muy importante determinar las funciones que le corresponden a cada puesto, ya que así se evita la duplicidad de funciones y la duplicidad de sus responsabilidades.

Conforme crece una empresa, otras funciones se pueden separar y se pueden organizar nuevos departamentos funcionales que se ocupen de ellas, se puede dar el caso de que una función que esta estrechamente relacionada con las que quedan bajo la jurisdicción de uno de los principales departamentos, puede ser tan importante para el éxito de la empresa que se haga necesario organizar un nuevo departamento, directamente bajo la dirección del presidente, para que lo maneje.

Es básico el factor económico para determinar el grado en que deberan de realizarse las actividades y crear departamentos diferentes, por los costos que implican el contratar más personal y crear un nuevo departamento.

Se puede comparar los beneficios en los costos del nuevo departamento de la siguiente manera:

Puede decirse que una función o un nuevo miembro de la administración deberá aumentar a los ingresos anuales una suma por lo menos igual al costo en que se incurra, más una cierta contribución a la obtención de utilidades.

En ocasiones es más recomendable contratar personal externo (obtener asesoría externa) que puede ser con un costo menor que tener un departamento interno, pero cuando la asesoría sobrepasa el costo de un depart-

tamento, lo recomendable es abrir un nuevo departamento.

La empresa funcionalizada tiene algunas desventajas como puede ser:

Cuando la empresa crece y se expande geográficamente y se añaden productos totalmente nuevos, hay una falta de Unidad de Mando*, debido a la distancia que existe con la casa matriz.

En segundo lugar, la coordinación puede volverse difícil, el jefe de una función tiende a pensar que ésta es la más importante de las empresas y puesto que no hay nadie más que el ejecutivo en jefe para coordinar todas las actividades funcionales, es probable que le sea difícil asegurar un equilibrio adecuado, y en tercer lugar, puesto que no hay una persona responsable de los resultados, no se puede juzgar la actuación de cada quien.

En párrafos anteriores, se dió una explicación amplia de lo que significa la funcionalización en las empresas, ahora, en las empresas pequeñas y medianas de la Industria de "Artes Gráficas", la funcionalización se da únicamente a nivel puesto, debido a que por el tamaño de estas empresas no se requiere una separación por departamentos.

Es recomendable para este tipo de empresas, definir claramente las funciones de cada puesto, en forma escrita, se puede realizar a través de manuales, los cuales se estudiarán a detalle en un inciso posterior (IV.5).

*La unidad de mando consiste en no recibir ordenes de mas de una persona. Principio básico de la Administración.

IV.2.4. Niveles Jerárquicos.

En relación a los niveles jerárquicos es conveniente mencionar que lo ideal es la existencia de pocos niveles, ya que al no ser así, aumenta la distancia entre el director y los empleados y trabajadores de la empresa, un aspecto importante que se debe mencionar es la existencia de comites, los cuales estan representados por los jefes, los que se reúnen para tomar decisiones importantes en relación a problemas que son susceptibles de tener un cierto número de soluciones diversas, el comite debe estar integrado por 6 ó 7 personas.

En los niveles jerárquicos existen dos niveles básicos de los cuales salen más subdivisiones:

Línea y Staff.- El trabajo se divide entre ejecutivos de línea y ejecutivos staff.

Los ejecutivos de línea son aquellos que contribuyen directamente a obtener las utilidades, ya sea fabricando el producto o dando servicio.

Los ejecutivos staff son aquellos que facilitan el trabajo de la línea al presentarle servicios, suministrarle consejo e información y revisar su desempeño en varios sentidos, se utilizan tres tipos de staff:

- 1.- *Staff Personal.*- Son los que le evitan al ejecutivo algunos detalles de su trabajo diario, contestando al teléfono, mecanografiando cartas, etc.
- 2.- *Staff Especializado.*- Este personal trabaja en campos especializados (contabilidad, compras, personal, etc.).
- 3.- *Staff General.*- Estos son los asistentes, los cuales ayudan con funciones administrativas que

no puede comisionarse a un subordinado de línea.

Existe otra clasificación de los niveles jerárquicos, los cuales se pueden considerar como clasificación de los vistos anteriormente*.

1.- Dirección.- (Línea) Este es el primer nivel jerárquico, cuyo propósito es vigilar la administración de la empresa y el buen funcionamiento de la misma, dentro de éste se encuentran los siguientes:

1.1.- Inversionistas.- (línea) Estos son los que aportan el capital a la empresa y se constituyen en asambleas de accionistas para vigilar a través de las juntas que realizan el funcionamiento y el beneficio que les trae dentro de la empresa.

1.2.- Organó de vigilancia.- (Staff) Existe un representante de los inversionistas que vigila el desarrollo de la administración, estos son llamados comisarios, los cuales son contratados por los inversionistas para vigilar la empresa, si existe alguna irregularidad, se encarga de denunciarla por medio de un documento (es externo).

1.3.- Consejo de Administración.- (Línea) Estos son nombrados por los accionistas y pueden ser uno o varios, cuando es un solo administrador se le denomina administrador único, si son más de dos administradores se le denomina "Consejo de Administración", éste es responsable de la supervisión de la empresa, y debe de determinar con exactitud el objetivo de la empresa.

* Según José Antonio Fernández Arenas.

- 2.- *Operación.*- (línea) Esta es la segunda función jerárquica, es la que se encarga de proporcionar productos o servicios a la empresa, en este nivel, se realizan las funciones operativas como son la producción del bien o servicio, ya sea en una fábrica o en una oficina operativa, este nivel generalmente existe en todo tipo de empresa, ya sea pequeña, mediana o grande.
- 3.- *Asesoramiento.*- (Staff) Es el tercer nivel jerárquico, cuya función es apoyar los programas de la empresa, su asesoramiento consiste en apoyar las funciones que realizan en el área de producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y otras, con departamentos especializados y así darle una buena asesoría a las empresas.
- 4.- *Información.*- (Línea) Este es el último nivel jerárquico, encargado de coordinar y evaluar las políticas y los programas de las empresas.

La información es un aspecto muy importante dentro de los niveles jerárquicos, ya que la información que se obtenga será de mucha utilidad, para saber cual es la situación de la empresa en todas sus áreas y en todos sus departamentos.

Otro aspecto importante que se debe de tomar en cuenta dentro de los niveles jerárquicos es la coordinación que suministran los supervisores y los comites, los cuales ya se mencionaron en párrafos anteriores.

Existen muchos coordinadores, pero los más usuales en las empresas son: el gerente de producto, el coordinador de clientes y el gerente de proyectos.

El gerente de producto.- Es un coordinador de todas las funciones que contribuye a facilitar las ventas de un producto. (La investigación de mercados, el empaque, la publicidad, la promoción de ventas y el establecimiento de precios), su trabajo consiste en producir un plan de mercadotecnia que cubra todos los aspectos que haran que el cliente lo considere aceptable, el puesto del gerente de producto cubre una amplia escala de responsabilidad.

El coordinador de cliente.- Este es un empleado de la empresa, que conozca todo lo que se refiere a el negocio del cliente, su función sería vigilar que se suministren los pedidos a tiempo y que la producción cumpla con los tiempos establecidos así como cuando los pedidos son muy grandes por parte de algún cliente, debe de vigilar que el pedido se entregue en buen estado.

El gerente de proyectos.- Este puesto es temporal, aun cuando la persona que ocupe el puesto no sea un empleado temporal, es simplemente alguien que ha sido transferido de otro puesto a fin de que supervise un proyecto hasta su terminación y a menudo tiene autoridad de linea sobre todos los que trabajan en el proyecto, este tipo de puestos se requiere cuando se va a implantar un nuevo departamento o se quiere realizar una investigación específica.

La clasificación de niveles jerárquicos vista a detalle funciona en las empresas grandes, las cuales tienen una serie de departamentos bien definidos y una estructura elaborada en forma adecuada.

Para fines de esta investigación, la cual estudia úni

amente a las empresas pequeñas y medianas de la industria de las "Artes Gráficas", se tomará únicamente los niveles que manejan, por las características de las mismas.

1.- Dirección.- (línea) Dentro de este nivel se encuentra el dueño del negocio que en ocasiones funge como administrador del mismo, o en su defecto los administradores que contrata el dueño como empleados de confianza.

Las funciones del dueño como "Dueño y Administrador" son:

- a) Obtener clientes.
- b) Contratar personal.
- c) Checar el control de calidad del servicio.
- d) Relación con proveedores.
- e) Crédito y cobranzas.
- f) Problemas laborales.

Las funciones del dueño como "Dueño" únicamente son:

- a) Checar el control de calidad de los servicios
- b) Supervisión del buen funcionamiento de la empresa.

Las funciones del administrador como "Empleado de confianza" serían:

- a) Obtener clientela.
- b) Trato con proveedores.
- c) Crédito y cobranzas.
- d) Problemas laborales.

2.- Asesoramiento.- (staff) Generalmente las empresas pequeñas y medianas e inclusive las artesanales reciben asesoría en lo relacionado a impuestos y forma de manejar sus ingresos y egresos, finan--

ciamiento, etc.

3.- *Operación.*-(Linea). Este es el nivel básico en las empresas pequeñas y medianas de la industria de "Artes Gráficas" ya que a este nivel pertenecen los obreros y los empleados que mantienen el funcionamiento de las empresas y su labor es básica para obtener un mejor mercado, ya que de la obtención de un buen trabajo depende la calidad del producto o servicio.

IV.3. Organización de los Recursos Humanos.*

Un aspecto trascendental en cualquier empresa, ya sea pequeña, mediana o grande son los recursos humanos, para que los empleados funcionen dentro de la empresa se les debe de colocar en el puesto adecuado.

Se incluyó este punto, para poder definir algunos aspectos organizacionales de vital importancia que entran en el área de recursos humanos, se mencionará brevemente los pasos para seleccionar a la persona ideal para ocupar un puesto.

- 1.- *Selección.*- Seleccionar a la persona ideal mediante un análisis y valuación de los candidatos.
- 2.- *Entrenamiento.*- Consiste en darle instrucciones de lo que va a realizar, sus funciones, para poder explicar las actividades que realizará y el puesto que ocupará en la empresa, es conveniente mostrar un manual de organización y también el manual de procedimientos de los puestos, de esto se hablará posteriormente en el desarrollo de este capítulo.
- 3.- *Reglamento interno de trabajo.*- El empleado debe de conocer las normas que rigen la institución donde va a prestar su servicio y adecuarse a ellas.
- 4.- *Capacitación.*- Una vez que el empleado fue aceptado y conoce las reglas internas, es conveniente darle una capa-

* Tomado de la obra de José Antonio Fernandez Arenas, El proceso Administrativo.

citación, dependiendo de la actividad que va a desarrollar.

5. *Recursos Materiales.*- De éstos, lo que se puede mencionar es que se les debe de dar un adecuado mantenimiento en forma regular para evitar anomalías y pérdidas por descomposturas que se pueden preveer.
6. *Recursos Técnicos.*- Estos se utilizan para implantar técnicas que ayuden a solucionar problemas que surgen periódicamente.

citación, dependiendo de la actividad que va a desarrollar.

- 5. Recursos Materiales.- De éstos, lo que se puede mencionar es que se les debe de dar un adecuado mantenimiento en forma regular para evitar anomalías y pérdidas por descomposturas que se pueden preveer.*
- 6. Recursos Técnicos.- Estos se utilizan para implantar técnicas que ayuden a solucionar problemas que surgen periódicamente.*

IV. 4. Análisis de Puestos.

En todo tipo de empresa es conveniente realizar periódicamente un análisis de puestos, el cual consiste en una serie de reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.

El análisis comprende la descripción del puesto que el trabajador debe hacer, así como, la descripción específica del puesto, esto es, lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

El análisis de puestos se da a todos los niveles, para los directores de una empresa o altos ejecutivos y representa el conocimiento de todos y cada uno de los puestos de la empresa a detalle, los supervisores conocen a fondo las labores que deben de cuidar que se cumplan con exactitud y confiabilidad y los trabajadores tendrán un mejor panorama de sus actividades y de como las deben de desarrollar.

Para poder realizar un análisis de puesto es necesario definir lo que es un puesto, según el profesor Agustín Reyes Ponce, "Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Ahora bien, una vez definido lo que es un puesto se estudiará la técnica del análisis de puesto, para realizar esto, se tiene que desglosar un puesto desde su primera hasta su última actividad, se desglosa de la manera siguiente:

- 1.- Recabación de datos necesarios del puesto.
- 2.- Separar los elementos del puesto tales como documentos - que muestren parte de las actividades.
- 3.- Ordenar los datos que correspondan a cada uno de estos grupos, una vez que se han separado y ordenado.
- 4.- Se realiza un borrador de las actividades del puesto, a detalle.

La información anterior será realizada por una persona especializada, la cual recibe el nombre de analista, al detalle de la descripción se le llama especificación del puesto.

Los pasos que se deben de tomar en cuenta para realizar el análisis de puestos son los siguientes:

1.- Aprobación de la Gerencia.

Se requiere para poder realizar un análisis, convencer a la gerencia del beneficio que proporcionará el realizar este análisis, hacer un cálculo de costos, mostrando sus beneficios.

2.- Determinar los objetivos.

Se debe definir claramente que es lo que se pretende con la realización de este análisis y hasta donde se va a llegar.

3.- Informar a los trabajadores.

Este punto es básico, ya que las personas que darán la mayor información en este análisis son los trabajadores, y por lo tanto se les debe de informar de lo que se va a realizar y el beneficio que les proporcionará.

4.- Preparación del analista.

Se requiere uno o varios analistas y prepararlos adecuadamente.

5.- Recopilación de datos.

Existen varias formas para obtener los datos que se requiere en un análisis de puestos, de los cuales se encuentran los siguientes:

a) Observación.- Se recaban datos con ver las actividades que se realizan.

b) Informes del trabajador.

En esto, se le dá al trabajador un documento donde de be detallar las actividades que realizó en un determinado tiempo.

c) Información de los supervisores.

Estos tambien deben de ayudar al analista, proporcio-

nandoles información de utilidad.

d) Cuestionarios.

Este sistema es poco común, ya que las respuestas que se darían serían muy cerradas o muy abiertas.

La descripción del puesto se puede realizar en tres etapas que son:

El encabezado.

Contiene datos de identificación del puesto, tales como:

Nombre del puesto.

clave del puesto.

Ubicación.

Elementos que utiliza el trabajador.

Nivel jerárquico.

Puesto inmediato superior.

Número de trabajadores.

Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

Fecha del análisis.

Descripción Genérica.

Esto es, la descripción en forma general del conjunto de actividades del puesto, debe ser breve.

Descripción específica.

Es una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador de un determinado puesto.

Es importante mencionar que al realizar el informe del análisis se debe de elaborar en forma clara, sencilla, con precisión, de tal manera que al ser leído se entienda.

La importancia del análisis de puestos en una empresa pequeña o mediana de la industria de "Artes Gráficas" es muy grande, tanto en el nivel operativo como en el nivel ejecutivo.

En el nivel operativo es importante porque los empleados al ingresar a la empresa tendrán (al leer sus actividades) una idea más clara de las funciones que van a realizar y además

es muy necesario el análisis de puestos en esta área, para que se coloque a la persona ideal en el puesto adecuado.

En el nivel gerencial o ejecutivo es mucho más importante el tener bien detallado el análisis de puestos de todos, ya que al tener un detalle de las actividades que realizan se darán cuenta de que tipo de persona debe de ocupar ese puesto.

IV.5. Manuales.

Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa en diferentes aspectos, son un instrumento útil para la administración.*

IV.5.1. Tipos de Manuales.

Los manuales se pueden clasificar por su contenido de la siguiente manera:

a) *De políticas.*

Se utilizan para presentar las políticas internas de la organización (normas internas) así como las políticas que se tienen con los clientes y los proveedores.

b) *Departamentales.*

Este tipo de manuales son usados en empresas grandes y se manejan como su nombre lo dice por departamentos, cada departamento tiene un manual detallando los aspectos más importantes del mismo, tales como, distintos niveles jerárquicos, funciones de los empleados, descripción del puesto.

c) *De Bienvenida.*

Los manuales de bienvenida se utilizan para introducir a los nuevos empleados a la organización, dándoles un panorama general del giro de la misma, así como las políticas y objetivos de la organización.

d) *De organización.*

Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de la descripción de los puestos, en el punto IV.5.2, se explica a detalle los manuales de organización.

e) *De procedimientos.*

* Ernest Dale, Organización.

Se utilizan para detallar los puestos en todas y cada una de las actividades que se realicen.

f) De contenido múltiple.

Este tipo de manuales incluye varios de los descritos anteriormente tales como:

El de bienvenida, políticas, procedimientos.

g) De técnicas.

Estos manuales son muy poco usados en las empresas, en ellos se plasma la técnica que utilizan en sus diferentes departamentos.

h) De puestos.

Son muy poco usados y son similares a los de procedimientos.

Los manuales entre otros aspectos controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa, delimitan actividades, responsabilidades y funciones, aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y como se debe hacer, son una fuente de información porque muestran la organización de la empresa, ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidades, reduce costos al incrementar la eficiencia.

Una vez establecidos los diferentes tipos de manuales, se pasará a detallar los manuales de organización que son básicos en esta investigación.

IV.5.2. Manuales de organización.

Los manuales de organización son guías en la organización de la empresa, son instrumentos útiles para la administración.

Donde se encuentre en uso un buen manual de organización, cada persona puede determinar cuales son sus responsabilidades en su puesto y la relación que tiene con otros puestos.

La información que tienen los manuales sobre funciones y puestos suele servir como una base para la valuación de puestos.

Los manuales de organización suelen conservar un rico fondo de experiencias administrativas, de los funcionarios más antiguos y servir como una ayuda en el adiestramiento de los novatos.

Los manuales de organización aunque son muy necesarios para una buena coordinación administrativa, tienen algunos inconvenientes, como son:

- a) Muchas compañías se creen demasiado pequeñas y no consideran necesario el tener un manual.
- b) Algunas empresas consideran que para la elaboración de un manual se requiere de tiempo y personal especializado, esto implica un costo elevado que no creen conveniente invertirlo.

Posteriormente se mencionará cuales son las ventajas de tener el manual de organización y de actualizarlo periódicamente.

Los manuales de organización pueden abarcar la organización de toda la empresa, o cada departamento, también puede ser de las principales funciones que desempeñen, el contenido de los manuales puede incluir:

Credo de la organización.

El credo consiste en poner los principios fundamentales de la organización en lo tocante a temas tales como trabajo de conjunto, cooperación, servicio, buen compañerismo, precio y calidad de los productos de la compañía, no necesariamente se utiliza el credo, en ocasiones los prólogos son los que ocupan el lugar del credo.

Objetivos Generales de la Organización.

Los objetivos son las metas que se fijan a corto, media

no y largo plazo, como ya se vió en puntos anteriores, existen diferentes tipos de objetivos.

Los objetivos en los manuales se representarían de acuerdo a el área a la que corresponda, tales como:

Ingeniería, Ventas, Finanzas, etc.

Es conveniente anotar en los manuales el objetivo general de la empresa, ya que de él se desprenden los objetivos específicos.

Nombres y Títulos.

Los nombres son aquellos que se les dá a cada puesto y pueden ser:

En primer lugar y de acuerdo a la responsabilidad que tienen se encuentra la Dirección.

Si la responsabilidad no es considerable en cuanto al volumen del negocio en la actividad requerida se pueden llamar "Generales", tales como Auditor General.

En importancia viene después el del Departamento, es de uso general este título y se relaciona con una delegación importante de responsabilidad.

Posteriormente viene la sucursal que quedaría en tercer lugar, en ocasiones las empresas particulares utilizan términos tales como: "Zona", "Región", "Distrito".

La responsabilidad del cuarto nivel se puede denominar sección y las partes de la responsabilidad seccional se pueden llamar unidades.

Los títulos son los que se dan a las personas que ejercen cargos de responsabilidades.

El jefe ejecutivo lleva el título de "Presidente", las responsabilidades se pueden delegar a un "Vicepresidente Ejecutivo", quienes tienen responsabilidades importantes llevan frecuentemente el título de "Vicepresidente

te.

El tercer nivel puede ser el de "Director", "Gerente" "Supervisión", estos títulos representan una fase de finida de delegación.

En las empresas pequeñas y medianas, los nombres y títulos que más se utilizan son los de:

"Dirección", es el Director o dueño del negocio.
y "Subordinados" que son los empleados en una sola línea.

Descripción del Puesto.

Todos los manuales tienen descripción de puestos.

El tipo de puesto que se describa dependerá del número y jerarquía de las personas a las cuales se destine el manual, esto es, cuanto más baja sea la jerarquía, mayor será el número de descripciones de puestos.

La descripción del puesto debe incluir.

- a) Descripciones de responsabilidades, debe ser breve y amena.
- b) Descripción de autoridad, se necesita sentido común y buen juicio, ya que cualquier exageración puede dar como resultado que se yuxtaponga con otra descripción.
- c) Relaciones de organización, por último, deberá anotarse el título del puesto del superior que ha delegado responsabilidad y los títulos de los puestos subalternos.
- d) Funciones, cuales son las actividades que desarrollan en cada puesto.

Cada descripción del puesto deberá iniciarse con una definición del objetivo básico o misión del puesto.

En los manuales también se deben de incluir los organigramas, la manera más sencilla de describir una estructura de la organización es a través de un organigrama, el cual tiene las siguientes características:

- 1.- Muestra los principales puestos, los principales canales de comunicación y de mando, así como cualquier instrumento especial de coordinación como los comites.
- 2.- Las principales unidades de organización.
- 3.- Los niveles jerárquicos.

Existen varias formas de graficar los lineamientos de una empresa y pueden ser:

- 1.- Organigrama escalar.
- 2.- Organigrama vertical.
- 3.- Organigrama horizontal.
- 4.- Organigrama circular.

En las empresas grandes los manuales de organización se pueden tener por departamentos o el total de la empresa.

La descripción del puesto deberá estar separada de la descripción específica del candidato.

La descripción del puesto sirve para describir objetivamente los elementos que integran un puesto.

Las especificaciones del candidato, describen las cualidades humanas necesarias para el desempeño adecuado del empleo.

Las especificaciones del candidato sirven para seleccionar funcionarios aptos para el puesto y para ascensos y traslado.

Permiten observar al candidato detalladamente y evitan formar juicios generales precipitados.

Se deben de anotar las cualidades y características personales que se requieren para cumplir mejor los deberes, debe hacerse una relación de los conocimientos necesarios incluyendo experiencia, antecedentes, educación y habilidades especiales para llevar a cabo los deberes del empleo.

Principios de Organización.

Muchos manuales incluyen un sumario de principios importantes de organización, estos principios tratan sobre las técnicas de delegación, sobre medidas para mejorar las relaciones de Línea-Staff, sobre el papel de los ayudantes Staff, sobre la naturaleza de la toma de decisiones, sobre métodos para medir y mejorar la eficiencia.

Pasos en la preparación de un manual.

En la preparación de un manual se debe responsabilizar a una persona, esta persona puede ser el ayudante del presidente, el jefe de departamento de organización, el director de personal, o algún otro jefe capacitado, puede ser asesorado por un comite de funcionarios superiores quienes así mismo pueden revisar y dictaminar sobre su trabajo.

Después de decidir sobre las materias, donde se va a elaborar el manual, se debe preparar un programa de trabajo, el cual debe mostrar el orden en que serán tratados los temas y el tiempo que se va a utilizar en cada uno.

Las fuentes de información pueden ser:

Cuestionarios dirigidos a los jefes.

Entrevistas que se realizan a los empleados.

El reglamento de la compañía.

Declaración de el consejo.

Boletines del jefe ejecutivo.

Descripciones de puestos.

manifestaciones de autoridad.

y cualquier manual existente de la compañía, u otro escrito que tenga relación con la organización.

El manual deberá estar en forma de hojas sustituibles, de tal manera que las revisiones se puedan hacer fácilmente, y se revise periódicamente, mínimo cada 3 meses.

La elaboración del manual se debe de realizar sin alteración y se debe de señalar una fecha fija para asegurar la terminación del trabajo, la amplitud del trabajo estará limitada por el tiempo y el dinero, ya que los manuales de organización (su elaboración) son caros.

La distribución del manual en cuanto a contenido se refiere, dependiendo del tipo de empresa que realice el manual.

En el sector público se tiene la siguiente clasificación*.

- 1.- *Identificación.*- Consiste en mencionar de que tipo de manual se trata y de que dependencia.
- 2.- *Índice.*- Todo manual debe tener un índice, el cual es una lista de el contenido de el manual.
- 3.- *Introducción.*- Es el preámbulo que se tiene en todo tipo de manual y de obra.
- 4.- *Directorio.*- Son boletines o revistas de la presidencia de la república, éste tiene los nombres de funcionarios de las empresas relacionadas y teléfonos.
- 5.- *Antecedentes Históricos.*- Son los que tiene la dependencia de gobierno desde su iniciación hasta la actualidad, se anota en forma breve.
- 6.- *Legislación o base legal.*- son leyes que se marcan respecto al negocio.
- 7.- *Atribuciones.*- Son las que la ley dá a las secretarías.
- 8.- *Estructura orgánica.*- Es la forma como esta estructurada la secretaría.
- 9.- *Organigramas.*- En éstos se puede apreciar con claridad los niveles jerárquicos, la autoridad y responsabilidad de los puestos.
- 10.- *Descripción del puesto.*- Es la descripción detallada de cada uno de los puestos del área a estudiar.

En el sector privado, el contenido de los manuales de organización puede variar de acuerdo a el tipo de área a estudiar y tiene la siguiente distribución:

* Material proporcionado por L.A. José Luis Espinoza.

- 1.- Índice.
- 2.- Introducción.
- 3.- Directorio.
- 4.- Antecedentes Históricos.
- 5.- Objetivos.
- 6.- Políticas.
- 7.- Organigramas.
- 8.- Objetivos y funciones de cada área.
- 9.- Análisis de puestos.

La elaboración del manual de organización se puede realizar siguiendo varios criterios, a continuación se presenta una metodología a seguir para poder elaborar un manual de organización.

- 1.- *Investigación previa.- Consiste en la realización de una investigación de la información que tenga la empresa en lo que se refiere a manuales anteriores.*
- 2.- *Formulación del plan de trabajo.- Esto es, la manera como se va a trabajar para obtener el manual de organización.*
- 3.- *Uniformar los criterios en terminología y presentación de la información.*
- 4.- *Preparación del material de apoyo , elaboración de cuestionarios y diseño de las hojas del manual, diseño de carpetas que contendrá el documento.*
- 5.- *Presentación del plan y programa para su autorización.*
- 6.- *Comunicación general de la realización del trabajo.*
- 7.- *Investigación directa en áreas de trabajo sobre sus funciones y su estructura.*
- 8.- *Procesamiento de la información, análisis, depuración y ordenamiento de la información.*

- 9.- *Formulación de organigramas.*
- 10.- *Redacción del manual.*
- 11.- *Presentación y autorización.*
- 12.- *Impresión y distribución.*
- 13.- *Revisión periódica para su actualización.*

A continuación se presentarán algunas ventajas y desventajas que implican la elaboración de los manuales de organización.

Ventajas de los manuales de organización.

- 1.- *Auxilian para tener el control deseado de los recursos, de los empleados de una empresa.*
- 2.- *Liberar a los miembros de la administración de tener que repetir la información.*
- 3.- *Elimina la confusión y duplicidad.*
- 4.- *Disminuye la carga del supervisor.*
- 5.- *Sirve de base para la capacitación y el adiestramiento.*
- 6.- *Sirve de base para la simplificación del trabajo.*
- 7.- *Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.*
- 8.- *Facilita la selección de personal.*

Desventajas de los manuales de organización.

- 1.- *Su costo es muy elevado.*
- 2.- *Requiere de mucho trabajo.*
- 3.- *Si no se actualiza se vuelve obsoleto.*

Los manuales de organización deben ser breves y amenos.

Manuales de Organización en una Empresa Pequeña y Mediana.

Los manuales de organización, como se ha podido apreciar, son una herramienta importante en la empresa, para lograr una adecuada organización.

En las Empresas Pequeñas y Medianas de la Industria de las "Artes Gráficas", los manuales se pueden realizar en forma mas sencilla, desde luego no perdiendo la importancia que representa dicho material.

Se puede realizar con un costo menor, si lo realiza una persona especializada que trabaje en la empresa.

Es muy necesario tener un manual de organización aunque la empresa sea muy pequeña, ya que sirve, como se dijo anteriormente, para llevar una buena administración en la empresa.

El contenido de los manuales de organización en una Empresa Pequeña o Mediana de la Industria de "Artes Gráficas" sería:

- 1.- Credo de la empresa.- (esto puede ser opcional).*
- 2.- Objetivos Generales y Específicos.*
- 3.- Nombres y títulos.- Nombre de los puestos y títulos de quien ocupa el puesto.*
- 4.- Descripción del puesto.- Este punto se debe de hacer a detalle, ya que es el elemento básico en el manual.*

La metodología a seguir para la elaboración de un manual de organización en una empresa pequeña o mediana sería la siguiente:

- 1.- Formulación del plan de trabajo.*
Consiste en elaborar un programa de actividades con tiempos y fechas para tener bien definido el tiempo que durará la elaboración del manual.

2.- Uniformar los criterios en terminología y presentación de la información.

Se debe de tener bien establecidos los términos a utilizar para elaborar el manual, términos en cuanto al "Argott" se refiere.

3.- Preparar el material de apoyo, éste sería el diseño de las hojas que se van a utilizar para plasmar en ellas la información de la empresa, así como se requiere también de carpetas especiales que permitan la fácil sustitución de hojas, determinar quien se va a hacer cargo de aplicar las entrevistas.

4.- Presentación del plan y programa para su autorización.

Una vez elaborado el plan de trabajo por la persona o personas que van a obtener el manual, se pasará a presentar este plan a la persona de más alta jerarquía en la empresa para que dicha persona autorice este plan.

5.- Investigación en áreas de trabajo sobre sus funciones y estructura.

Al tener ya autorizado el plan, se procederá a realizar investigaciones por medio de las entrevistas que se hagan a los empleados de la empresa, sobre lo que realizan, así como solicitar todos los documentos que sean de utilidad para la elaboración de dicho manual.

6.- Procesamiento de la información, análisis, depuración y ordenamiento de la información.

Teniendo toda la información requerida para la elaboración del manual se procede a desechar lo que no sea de utilidad, para tener únicamente la que realmente sirva, así posteriormente, se hará un análisis de la información obtenida y se ordenará en forma adecuada.

7.- *Elaboración de los organigramas.*

En este punto, como se trata de empresas pequeñas y medianas, es conveniente la elaboración de un sólo organigrama, el cual representará los distintos niveles jerárquicos con que cuenta la empresa.

En el organigrama se pueden anotar los siguientes datos:

- 1.- Nombre de la empresa.*
- 2.- Fecha de elaboración.*
- 3.- Nombre del puesto.*
- 4.- Nombre de la persona que ocupa el puesto.*
- 5.- Fecha de autorización.*
- 6.- Persona que elaboró (Nombre y Firma).*
- 7.- Persona que autorizó (Nombre y Firma).*

Los puntos anteriores se pueden apreciar en el organigrama que aparece en la figura # 25.

8.- *Redacción del manual.*

Después de haber elaborado el organigrama se pasará a la parte mas importante de la elaboración del manual, que consiste en la redacción, en este punto es importante que se cuide la terminología (de esto se hablo en puntos anteriores)utilizada, así como tratar de que sea breve e interesante la redacción.

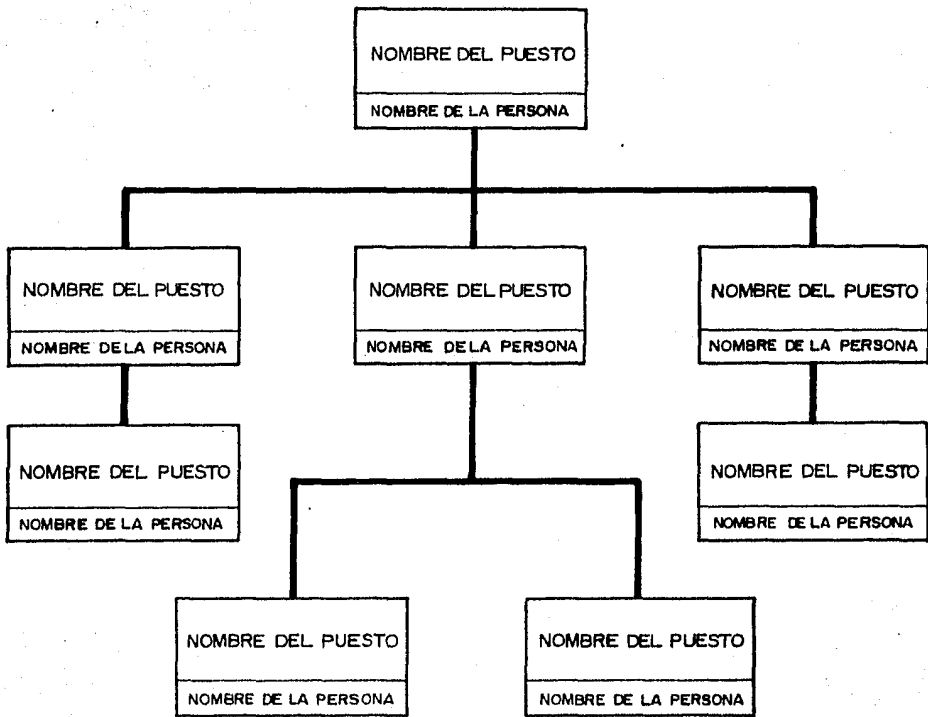
9.- *Presentación y autorización.*

Este es el punto final en la elaboración del manual, y consiste en presentar a los jefes el reporte para su revisión y autorización.

FIGURA 25

NOMBRE DE LA EMPRESA

FECHA DE ELABORACION



FECHA DE AUTORIZACION

PERSONA QUE ELABORO
PERSONA QUE AUTORIZO

IV.6. Reorganización.

La reorganización consiste en cualquier cambio en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones, también hay reorganización cuando aumenta el tamaño de la empresa.

IV.6.1 Decisión para reorganizar.

Existen muchas razones por las que una empresa pueda decidir una reorganización de importancia, a continuación se mencionan algunas de éstas:

1) Crecimiento.

Esta puede ser una de las razones más importantes para realizar una reorganización; los efectos del crecimiento generalmente afectan a los altos ejecutivos, a los que les cuesta mas tiempo cada vez tomar sus decisiones.

El crecimiento se puede presentar de varias formas, se mencionan algunas de éstas:

La expansión de producción de productos existentes. Este tipo de crecimiento requiere de más elemento humano y por consecuencia de una mayor coordinación.

El aumento de productos similares a mercados similares. También para esta clase de crecimiento se requiere elementos humanos y una mayor coordinación.

El aprovechamiento de los conocimientos técnicos en diferentes mercados. Cuando sucede ésto, se necesitan más gerentes de ventas y más gerentes de productos.

La incorporación de nueva tecnología a fin de satisfacer demandas nuevas. Este tipo de crecimiento realiza cambios en el área de ventas y de mercadotecnia.

Diversificación o la incorporación de productos disimiles. Para mercados totalmente diferentes, aquí se crea un problema de coordinación.*

Estos son algunos problemas de crecimiento en la empresa, lo cual implica una rápida reorganización.

2) Actividad económica en descenso.

Cuando las ventas y las utilidades de una empresa están descendiendo, la necesidad de reorganizar es urgente, esto obliga a los miembros de mas alto nivel jerárquico a querer centralizar más la autoridad, para tener un control de las actividades que se desarrollan en la empresa, así como una reducción de Gastos Administrativos.

3) Cambio en las tendencias administrativas.

En todo tipo de empresa se tiende a modificar su estructura administrativa, para mejorarla y hacer que crezca la empresa, cuando surge esta inquietud de cambiar o modificar la administración se debe de reorganizar, éste es otro motivo para que haya reorganización en una empresa.

4) Cambio en personal administrativo.

Cuando entra personal nuevo generalmente en puestos altos, éstos tienden a modificar la estructura de la organización y esto en ocasiones lo hacen porque no se adaptan a la estructura existente.

5) Acontecimientos Externos.

Dentro de los aspectos externos se debe mencionar al que más ha afectado al país que es la crisis económica actual, la cual se ha venido de-

** Disemejante, Diferente Gran Diccionario Ilustrado. Selecciones de R. D.*

sarrollando desde la década de los setentas.

La crisis se refleja en la falta de satisfactores, la de socupación, una mala distribución de la riqueza, disminución en el crecimiento del Producto Nacional Bruto, el incremento de la deuda externa, la devaluación, la inflación, entre otros.

En lo que respecta a la Industria de las "Artes Gráficas" la crisis ha afectado de la manera siguiente:

Aumento del costo de la materia prima, cabe mencionar que en 1982 fué de un 76.5% y en 1983 fué de un 82.3%.

El nivel de Liquidez es regular en un 45.40%, es reducido en un 18.20% y muy reducido en un 36.40%.

El nivel de endeudamiento total es regular en un 63.6% y es alto en un 36.40% .

La estructura del personal ocupado permanente es de un 82.00% y el eventual es de un 18.00%.

Las expectativas sobre el nivel de empleo es la siguiente:

Obreros y Operarios.	Disminuirá	24.70%
	Se mantendrá	75.30%
Personal Administrativo.	Disminuirá	22.80%
	Se mantendrá	77.20%
Ejecutivos y Técnicos.	Disminuirá	13.70%
	Se mantendrá	86.30%

Composición de la desocupación, habiendo sido empleados de planta y eventuales:

	PLANTA	EVENTUALES
Obreros.	61.70%	90.00%
Empleados de oficina.	29.90%	00.00%
Técnicos.	8.40%	00.00%
Vendedores.	00.00%	10.00%

Efectos de la devaluación en las exportaciones, el porcentaje de las empresas exportadoras es del 36.40% de

las cuales la devaluación no tendrá nada de efecto en las exportaciones en un 39.30%, un poco de efecto en un 20.20%, un efecto regular en un 20.30% y mucho efecto en un 20.20%.

Las expectativas sobre el nivel de exportación son:
Se espera que la exportación no cambie en un 63.60%
Se espera que la exportación aumente en un 36.40%

Expectativa respecto a la política de control de precios en el año de 1984 y 1985.

Se espera	1984.	1985.
Más flexibilidad	36.40%	38.70%
Ningún cambio.	45.50%	20.40%
Libertad de precios.	9.10%	11.40%
Control absoluto.	9.00%	29.50%

Expectativas sobre el crecimiento del Producto Interno Bruto.

Para 1983	(1.4)
Para 1984	0.4
Para 1985	2.8

Los porcentajes anteriores nos proporcionan una situación de lo que puede ocurrir en un futuro y lo que está ocurriendo en relación a la crisis por la que atraviesa nuestro país, así se puede ver como los acontecimientos externos que ocurren en torno a las empresas puede ser motivo para realizar una reorganización dentro de ellas, ya sea por la necesidad de tener menor ó más personal o por la necesidad de que se requiera un mejor control de precios.*

*Banco Nacional de México.

Resultado de la encuesta a la Industria Mediana en 1983.

Una vez que se tienen las causas por las que se debe de reorganizar una empresa, se deben de definir claramente los objetivos a los que se pretende llegar:

Los objetivos entre otros, pueden incluir metas como las siguientes:

- 1) Reducir gastos administrativos.
- 2) Descentralizar.
- 3) Hacer posible una mayor responsabilidad.
- 4) Proporcionar mejores medios de coordinación.
- 5) Reducir los cargos sobre el ejecutivo en jefe u otros ejecutivos.
- 6) Acortar la cadena de mando.

Existen más objetivos aún, que la empresa puede determinar de acuerdo a lo que se pretende realizar.

IV.6.2. Etapas de la reorganización.

Si ya se ha tomado la decisión de reorganizar y se han definido los objetivos, se pasará a tratar las etapas de la organización, que son siete las cuales presentaremos a continuación:

- 1) *Quien va a manejar la mecánica del trabajo.*
- 2) *Definir la organización actual.*
- 3) *Planear la organización ideal.*
- 4) *Adaptar el ideal a las posibilidades presentes.*
- 5) *Desarrollar los organigramas y el manual de organización.*
- 6) *Anunciar e implantar el plan a corto plazo.*
- 7) *Obtener la aceptación de los cambios.*

- 1) *Quien debe manejar la mecánica.*

Si la empresa cuenta con un especialista en organización o con un departamento de organización, ellos se encargarán de realizar la mecánica de la reorganización y si no hubiese personal especializado, entonces puede designarse a alguna persona para realizar esta actividad.

No se puede definir cuales especificaciones debe de tener el especialista, pero a continuación se dan las que se pueden considerar para la persona "Ideal".

- 1) *Deberá tener una mente analítica que le permita reconocer que debe hacer desde el punto de vista de la lógica de la empresa.*

Tener un firme conocimiento del área administrativa y conocer bien la Psicología Administrativa.

- 2) *Deberá tener un conocimiento muy exacto y detallado*

del negocio de la empresa, en su tecnología y deberá estar familiarizado con sus tradiciones y rasgos distintivos.

- 3) Deberá poseer una excelente memoria, ya que si tomará demasiadas notas durante las entrevistas, podría coartar a aquellos a quienes entrevista.
- 4) Deberá guardar la distancia suficiente para inspirar respeto, pero al mismo tiempo debe ser accesible y amistoso con quienes se acerquen a él.
- 5) Deberá ser inflexible respecto a los principios básicos, sobre lo que es fundamentalmente necesario para lograr las metas de la organización, que no deben ser necesariamente los principios de la organización.
- 6) Deberá estar familiarizado con el pensamiento técnico sobre la materia de la organización y ser práctico en esta misma área.
- 7) Trabajar velozmente y sin embargo no dar la impresión de que se tiene prisa.

Si existe un departamento en lugar de un especialista, tiende a ser pequeño, porque los buenos especialistas en organización son escasos.

En la mayoría de las empresas tanto grandes como medianas, el jefe del departamento de organización reportaba a alguien de bastante importancia en la empresa, tales como al ejecutivo en jefe o al presidente administrativo.

En donde no existe un departamento de organización, se asigna la función a uno de los demás departamentos o a un comité.

En las empresas más pequeñas, se puede asignar el trabajo a un solo jefe ejecutivo, que puede ser el tesorero o el ejecutivo en jefe.

En la utilización de consultores externos se puede considerar como una gran ventaja ya que el consultor externo puede pro-

porcionar una gran experiencia en el ramo de la organización, ya que asesoraría en forma completa a los integrantes que se dediquen a esta parte tan importante dentro de una empresa.

- 2) Definir la organización actual (segunda etapa de la reorganización).

Dentro de ésta se debe de definir cual es la causa por la que se requiere una reorganización, definir si realmente esta organización no opera en forma adecuada y cuales son los problemas que existen.

- 3) Planear la organización ideal (tercera etapa de la reorganización).

Una vez que se realizó un análisis de la organización actual, y se llegó a la conclusión de que se requiere una reorganización, se pasará a desarrollar un plan para poder definir la nueva organización.

Posteriormente se realizarán una serie de entrevistas, ya sea comenzando desde los niveles más altos o de los más bajos esto dependerá de la persona que realice el estudio.

Los cuestionarios que se apliquen deberán ser los suficientemente extensos, como para que abarquen asuntos importantes, y lo suficientemente cortos para poder ser manejados en el análisis.

Una vez que se tienen todos los cuestionarios contestados, se realizará el análisis de las entrevistas, se puede obtener una mayor comprensión de lo que se necesita dibujando un cuadro de distribución de trabajo para cada actividad o puesto.

- 4) Adaptar el ideal a las posibilidades presentes (cuarta etapa de la reorganización).

Esto es, se debe de ver cual es la situación actual de la empresa tanto en el aspecto administrativo, económico, social, etc., para poder implantar el nuevo sistema sin tener que re-

currir a un costo muy elevado y que no tenga beneficio para la empresa.

- 5) Desarrollar los organigramas y el manual de organización (Quinta etapa de la reorganización).

Este punto se puede apreciar a detalle en el inciso IV.5.2, donde se define el manual de organización.

- 6) Anunciar e implantar el plan a corto plazo (Sexta etapa de la reorganización).

Una vez que se ha definido el plan a seguir para la reorganización se debe de presentar ante las autoridades correspondientes para su aprobación.

- 7) Obtener la aceptación de los cambios (Séptima etapa de la reorganización).

El mejor plan resulta inútil si no existe una comprensión general del mismo y un alto grado de aceptación.

Lo que se persigue al introducir cambios es lograr una mejora en la forma en que funciona la organización, pero si se tropieza con una gran oposición, la mejora que se logra puede reducirse al mínimo o no llegar a existir, especialmente cuando la oposición parte de los altos ejecutivos. Así resulta importante no poner en marcha el plan, sino hasta que exista un acuerdo sustancial acerca de su adopción. Y a fin de que se ponga en marcha lo más pronto posible.

V. **PROBLEMATICA ORGANIZACIONAL.**

La problemática organizacional que existe en las empresas pequeñas y medianas de la industria de "Artes Gráficas", se pudo detectar a través de una serie de cuestionarios que se aplicaron a dichas empresas.

En el desarrollo de este capítulo se explicará la manera como se determinó el número de cuestionarios que se aplicaron, así como el análisis que se hizo a dichos cuestionarios.

V.1. **Determinación de la Muestra.***

En probabilidad y estadística es costumbre llamar experimento a cualquier proceso de observación, cuando un experimento se realiza varias veces, se obtiene un grupo de una población.

El grupo formado por el total de datos posibles de obtener al realizar una secuencia se le denomina población, el término población (universo) se refiere a poblaciones humanas (consumidores, votantes) o bien a objetos, tales como productos manufacturados que se prueban para encontrar artículos defectuosos, la población puede ser infinita o finita.

Para fines de esta investigación la población es finita.

Un grupo de datos extraídos de una población constituye una muestra.

La muestra de esta investigación se obtuvo aplicando primero una muestra piloto (premuestra) para posteriormente por medio de una fórmula de estadística obtener la muestra que se utilizó para el análisis de esta investigación.

* Introducción a probabilidades y estadísticas,

Octavio A. Rascoón Ch. y Augusto G. Villarreal A., U.N.A.M. (Inst. de Ing.)

* Toma de decisiones en Administración, mediante métodos estadísticos.

Spurr y Bonini, Edit. Limusa.

TERMINOLOGIA.

SIMBOLO	DESCRIPCION
\bar{x}	Media Muestral.
μ	Media Poblacional.
s	Desviación Estandar de la Muestra.
σ	Desviación estandar de la Población.
s^2	Variancia de la Muestra.
σ^2	Variancia de la Población.
n	Número de elementos de la Muestra.
N	Número de elementos de la Población.
fi	Frecuencia.
\hat{x}_i	Punto Medio de la Clase.
Σ	Sumatoria.
K	Intervalo de Confianza.
E	Error Muestral.

V.1.1. Muestra Piloto.

En la muestra piloto o premuestra, se tomarón como base 30 cuestionarios a aplicar.

Para obtener la desviación estandar poblacional era necesario obtener la media poblacional, la cual se obtuvo a través de las siguientes fórmulas estadísticas.

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i \cdot f_i}{n} \text{ ----- (1)}$$

Sustituyendo en la fórmula # 1.

$$\bar{X} = \frac{302.5}{30.0} = \underline{10.0833}$$

X_i	f_i	$\sum X_i \cdot f_i$
7.0	15	105.0
12.5	11	137.5
15.0	4	60.0
T O T A L		302.5

De la fórmula anterior se tomó como datos de X_i la pregunta número 14 de el cuestionario, se tomó estos datos como base para obtener la media, ya que se consideró que esta pregunta es muy significativa y serviría de base para todas las demás.

Es significativa, porque el número de empleados es básico para saber si la empresa esta bien o mal en el aspecto administrativo.

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{X}_i - \bar{X})^2 f_i}{n} \quad \text{----- (2)}$$

de donde:

\hat{X}_i	f_i	$\hat{X}_i - \bar{X}$	$(\hat{X}_i - \bar{X})^2 f_i$
7.0	15	-3.0833	142.6011
12.5	11	2.4167	64.2448
15.0	4	4.9167	96.6958
T O T A L			303.5417

Sustituyendo en la fórmula # 2.

$$s^2 = \frac{303.5417}{30.00} = 10.1181 = \mathbf{3.1809}$$

** Fórmula para obtener la muestra poblacional.

$$\mu = SK + \bar{X} \quad \text{----- (3)}$$

De donde:

Se tomó como intervalo de confianza (K) un 90% de confiabilidad = 1.645 ; se tomó de la tabla del área bajo la curva, (tabla # 5).

T A B L A # 5

50%	68.27%	90%	95%	95.45%	99%	99.73%	%
0.6745	1.00	1.645	1.96	2.00	2.58	3.00	K

** Toma de decisiones en Administración, mediante métodos estadísticos.
Spurr y Bonini, Editorial Limusa.

Sustituyendo en la fórmula # 3.

$$\mu = 3.1809 (1.645) + 0.0833 = \underline{15.3126}$$

V.1.2. Muestra.

Los datos para obtener la muestra se obtuvieron de la siguiente manera:

Población o Universo. (N)

Este número se obtuvo del total de empresas pequeñas y medianas de la industria de "Artes Gráficas" que se encuentran asociadas a CANIAG.

En la tabla # 5 se puede apreciar el número total de empresas que se dedican exclusivamente a la tipografía e impresión, y su desgoce por el tamaño de ellas.

T A B L A # 6

TAMAÑO DE EMPRESA	PORCENTAJE	NUMERO DE EMPRESAS
ARTESANAL	60%	1,196
PEQUEÑA	23%	459
MEDIANA	14%	279
GRANDE	3%	60
TOTAL	100%	1,994

De esta tabla se extrajeron las empresas pequeñas y medianas, esta información se obtuvo de CANIAG, y como se dijo en el punto de introducción, sólo se estudiarán las que estén asociadas a CANIAG, que se encuentren en el Distrito Federal y que sean pequeñas y medianas.

$$N = 459 + 279 = \underline{738}$$

Variación de la Población (σ^2)

La variación se define como la suma de los cuadrados de las desviaciones respecto a la media, dividida por el número de observaciones.

$$\sigma^2 = \frac{(\hat{X} - \mu)^2 f_i}{n - 1} \text{ ----- (4)}$$

De donde:

X_i	f_i	$X_i - \mu$	$(X_i - \mu)^2 f_i$
7.0	15	-8.3126	1036.4898
12.5	11	-2.8126	87.0179
15.0	4	-0.3126	0.3909
T O T A L			1123.8986

Sustituyendo en la fórmula # 4.

$$\mu = 15.3126 \text{ de fórmula \# 3}$$

$$\sigma^2 = \frac{1123.8986}{29.00} = 38.7551 = \mathbf{6.2254}$$

Error de la Muestra (E)

* El error estándar se obtuvo de la siguiente fórmula:

$$E = \frac{S^2}{n} \left(\frac{N - n}{N - 1} \right) \text{ ----- (5)}$$

de donde:

n = Datos obtenidos en la premuestra que es el número de elementos que se cuestionaron (30 cuestionarios)

Sustituyendo en la fórmula # 5.

$$E = \frac{(3.1809)^2}{30} \left(\frac{738 - 30}{738 - 1} \right) = \frac{7163.6324}{22110.0000} = 0.3240 = 0.5692 = \mathbf{1}$$

Intervalo de Confianza (K).

Este dato se tomó de las tablas del Area Bajo la Curva, se desea que exista una seguridad en la elaboración de la Muestra, por lo tanto se estimó una confiabilidad del 90% que es bastante aceptable, en la tabla # 5, se encuentra la tabla del Area Bajo la Curva.

En la figura # 1 se puede apreciar el nivel de confianza que se tomó para este estudio.

Una vez determinados todos los datos necesarios para poder determinar la muestra, se pasará a mencionar la fórmula de la muestra.

$$** \quad \bar{N} = \frac{K^2 N \sigma^2}{K^2 \sigma^2 + NE} \quad \text{-----} \quad (5)$$

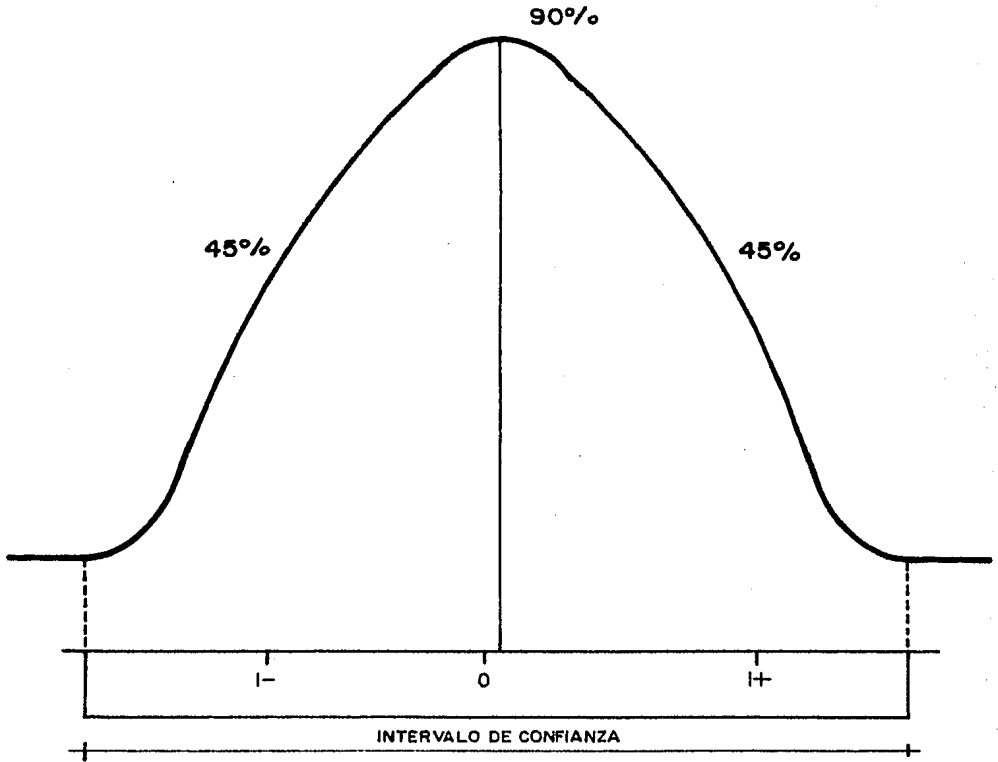
Sustituyendo en la fórmula # 5.

$$\bar{N} = \frac{(1.645)^2 738 (6.2254)^2}{(1.645)^2 (6.2254)^2 + 738(1)^2} = \frac{77396.7437}{842.8736} = 91.82$$

Para fines de esta investigación se tomó como muestra 95 cuestionarios, que se presentarán para su contestación a las empresas pequeñas y medianas de la Industria de "Artes Gráficas".

** Curso Suplementario para un Estudio de caso sobre encuestas y Censos, Conferencias sobre muestreo. Bureau of the Censos; George H. Brown, Director. U.S. Department of Commerce.

FIGURA I



INTERVALO DE CONFIANZA

V.2. Tipo de Cuestionario a aplicar.

Una vez que se determinó el tamaño de la muestra, se pasó a la elaboración de los cuestionarios, los cuales se deben de preparar bien estructurados, de tal manera que contenga las preguntas que realmente interesan para la investigación.

A continuación se presenta la estructura del cuestionario que se utilizó para aplicar la muestra de esta investigación.

C U E S T I O N A R I O .

1.- ¿Cuanto tiempo tiene su negocio establecido?

- | | | | |
|-----------------|-----|----------------|-----|
| Menos de un año | (1) | De 5 a 7 años | (4) |
| De 1 a 2 años | (2) | Más de 7 años. | (5) |
| De 3 a 5 años | (3) | | |

2.- ¿Tiene en su empresa algunos objetivos definidos?

- | | | | |
|----|-----|----|-----|
| si | (1) | no | (2) |
|----|-----|----|-----|

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta # 5.

3.- ¿ Sus objetivos los tiene programados a?

- | | | | |
|---------------|-----|--------------|-----|
| Corto plazo | (1) | Largo plazo | (3) |
| Mediano plazo | (2) | No contestó. | (4) |

4.- Entre sus objetivos se encuentran algunos de los siguientes:

- | | |
|------------------------------|-----|
| Optimización de utilidades | (1) |
| Diversificación del producto | (2) |
| Crecimiento de la empresa | (3) |
| Obtener un mayor mercado | (4) |
| No contestó. | (5) |

5.- Tiene en su empresa algunas políticas establecidas.

- | | | | |
|----|-----|----|-----|
| Si | (1) | No | (2) |
|----|-----|----|-----|

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta # 7.

6.- De las políticas que usted tiene se encuentran las siguientes:

Horario de entrada y salida establecido	(1)
Jornada de trabajo	(2)
No se acepta crédito	(3)
No contestó.	(4)

7.- ¿Cuenta su empresa con un organigrama?

Si	(1)	No.	(2)
----	-----	-----	-----

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta # 9.

8.- Dentro de su organigrama ¿Cuales de los siguientes datos tiene?

Nombre del puesto	(1)
Nombre de la persona que ocupa el puesto	(2)
No contestó.	(3)

9.- ¿Cuenta con asesoría externa su empresa?

Si	(1)	No.	(2)
----	-----	-----	-----

10.- ¿Cuenta con una clasificación de las actividades que desarrollan cada uno de sus empleados en forma escrita?

Si	(1)	No.	(2)
----	-----	-----	-----

11.- ¿Cuenta su negocio con manuales que apoyen su funcionamiento?

Si	(1)	No.	(2)
----	-----	-----	-----

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta # 14.

12.- Dentro de los manuales que tiene en su negocio se encuentran algunos de los siguientes:

Manuales de organización	(1)
Manuales de procedimientos	(2)
Manual de Bienvenida.	(3)
No contestó.	(4)

13.- ¿Cada cuando actualiza sus manuales?

Cada Año	(1)	cada tres años	(3)
Cada dos años	(2)	no contestó.	(4)

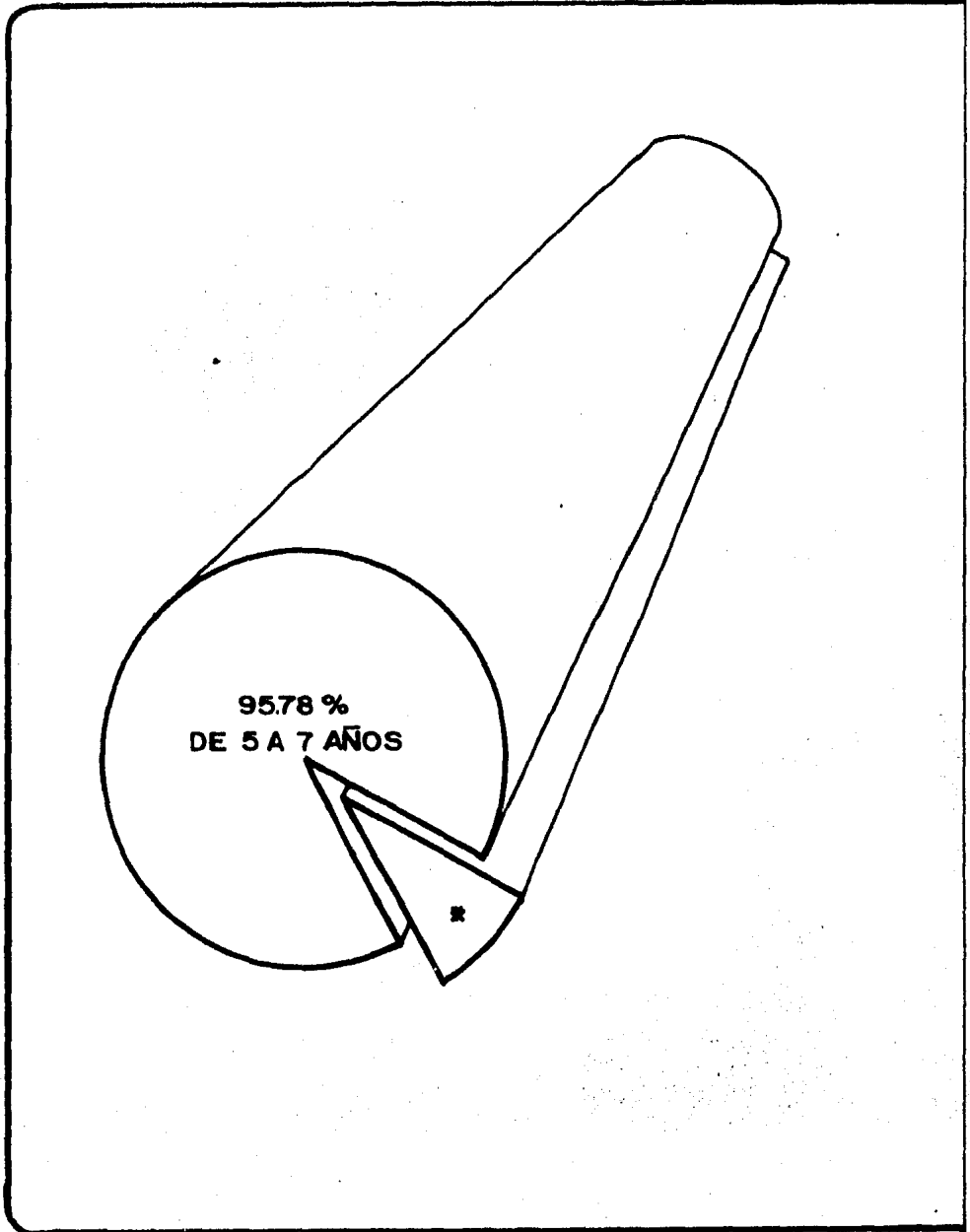
- 14.- ¿Cual es el número de empleados con que cuenta su negocio?
- | | | | |
|---------|-----|-----------|-----|
| 5 a 10 | (1) | 31 a 50 | (4) |
| 11 a 20 | (2) | Mas de 50 | (5) |
| 21 a 30 | (3) | | |
- 15.- ¿Las relaciones que existen entre sus empleados es?
- | | | | |
|-----------|-----|---------|-----|
| Muy buena | (1) | Regular | (3) |
| Buena | (2) | Mala | (4) |
- 16.- ¿Como contrata a sus empleados?
- | | |
|--|-----|
| Por medio de empresas de contratación. | (1) |
| Por su cuenta. | (2) |
- 17.- Las relaciones entre los empleados y el dueño del negocio es:
- | | | | |
|-----------|-----|-------|-----|
| Muy Buena | (1) | Buena | (2) |
| Regular | (3) | Mala | (4) |
- 18.- ¿Capacita usted a sus empleados al ingresar a su negocio?
- | | | | |
|----|-----|----|-----|
| Si | (1) | No | (2) |
|----|-----|----|-----|
- 19.- ¿Cuenta con personal especializado en su negocio?
- | | | | |
|----|-----|----|-----|
| Si | (1) | No | (2) |
|----|-----|----|-----|
- 20.- ¿Como cuida usted la calidad de sus productos?
- | | |
|--|-----|
| Revisando antes de hacer la entrega. | (1) |
| Vigilando al empleado que hace el trabajo. | (2) |
- 21.- ¿Como se dá usted cuenta del avance tecnológico que se tiene en su área?
- | | |
|--------------------------|-----|
| Por medio de revistas. | (1) |
| Por medio de libros. | (2) |
| Por medio de periódicos. | (3) |
- 22.- ¿Como controla sus entradas y salidas de mercancía?
- | | |
|--|-----|
| Por medio de un inventario de mercancías. | (1) |
| Por medio de relaciones de entradas y salidas de mercancías. | (2) |
- 23.- ¿Como controla sus entradas y salidas de efectivo?
- | | |
|--------------------------------|-----|
| Por medio de fichas contables. | (1) |
| Por medio de libros. | (2) |

V.2.1. Tabulación de los Cuestionarios.

Una vez teniendo los cuestionarios contestados, se pasará a su tabulación, dándoles porcentajes a las cantidades obtenidas.

<u>PREGUNTA</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1. Cuanto tiempo tiene su negocio establecido.		
1.1. Menos de un año.	0	0.00%
1.2. De 1 a 2 años.	0	0.00%
1.3. De 3 a 5 años.	0	0.00%
1.4. De 5 a 7 años.	4	4.22%
1.5. Más de 7 años.	91	95.78%
TOTAL.	95	100.00%
2. Tiene en su empresa algunos objetivos definidos.		
2.1. Sí	44	46.32%
2.2. No.	51	53.68%
TOTAL.	95	100.00%
3. Sus objetivos los tiene programados a:		
3.1. Corto Plazo.	25	26.32%
3.2. Mediano Plazo.	18	18.95%
3.3. Largo Plazo.	1	1.05%
3.4. No contestó.	51	53.68%
TOTAL.	95	100.00%
4. Entre sus objetivos se encuentran algunos de los siguientes:		
4.1. Optimización de Utilidades.	18	18.95%

FIGURA 2



CUANTO TIEMPO TIENE SU NEGOCIO ESTABLECIDO
* 4.22 % MAS DE 7 AÑOS

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
4.2. Diversificación del producto.	7	7.37%
4.3. Crecimiento de la empresa.	13	13.68%
4.4. Obtener un mayor mercado.	6	6.32%
4.5. No contestó.	51	53.68%
TOTAL	95	100.00%
5. Tiene en su empresa algunas políticas establecidas.		
5.1. Si.	90	94.74%
5.2. No.	5	5.26%
TOTAL.	95	100.00%
6. De las políticas que usted tiene se encuentran las siguientes:		
6.1. Horario de entrada y salida establecido.	51	53.68%
6.2. Jornada de trabajo.	20	21.06%
6.3. No se acepta crédito	19	20.00%
6.4. No Contestó.	5	5.26%
TOTAL.	95	100.00%
7. Cuenta su empresa con un organigrama.		
7.1. Si.	1	1.05%
7.2. No.	94	98.95%
TOTAL.	95	100.00%
8. Dentro de su organigrama cual de los siguientes datos tiene:		

<i>PREGUNTA</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PORCENTAJE</i>
8.1. Nombre del <u>pues</u> to.	1	1.05%
8.2. Nombre de la persona que <u>ocu</u> pa el puesto.	0	0.00%
8.3. No contestó.	94	98.95%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
9. Cuenta con asesoría externa su empresa.		
9.1. Sí.	95	100.00%
9.2. No.	0	0.00%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
10. Cuenta con una <u>clasi</u> <u>ficación</u> en forma <u>es</u> <u>crita</u> de las <u>activi-</u> <u>dades</u> que <u>desarrolla</u> cada uno de sus <u>emplea</u> <u>dos</u> .		
10.1. Sí.	4	4.21%
10.2. No.	91	95.78%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
11. Cuenta su negocio con manuales que apoyen su funcionamiento.		
11.1. Sí.	1	1.05%
11.2. No.	94	98.95%
<hr/>		
12. Dentro de los manuales que tiene su negocio se encuentran algunos de los siguientes:		

PREGUNTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
12.1. Manuales de organización.	0	0.00%
12.2. Manuales de procedimientos.	0	0.00%
12.3. Manual de bienvenida.	1	1.05%
12.4. No contestó.	94	98.95%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
13. Cada cuando actualiza sus manuales.		
13.1. Cada año.	0	0.00%
13.2. Cada dos años	0.	0.00%
13.3. Cada tres años	1	1.05%
13.4. No contestó.	94	98.95%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
14. Cual es el número de empleados con que cuenta su negocio.		
14.1. De 5 a 10	31	32.63%
14.2. De 11 a 20	15	15.79%
14.3. De 21 a 30	6	6.32%
14.4. De 31 a 50	26	27.37%
14.5. Más de 50	17	17.89%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
15. Las relaciones que existen entre sus empleados es:		
15.1. Muy Buena.	13	13.68%
15.2. Buena.	68	71.58%
15.3. Regular.	14	14.74%
15.4. Mala.	0	0.00%

<i>PREGUNTA</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>TOTAL.</i>	95	100.00%
<i>16. Como contrata a sus empleados.</i>		
16.1 Por medio de -- empresas de con- tratación.	6	6.32%
16.2. Por su cuenta.	89	93.68%
<i>TOTAL.</i>	95	100.00%
<i>17. Las relaciones entre los empleados y el dueño del negocio es:</i>		
17.1. Muy buena.	12	12.63%
17.2. Buena.	74	77.89%
17.3. Regular.	9	9.48%
17.4. Mala.	0	0.00%
<i>TOTAL.</i>	95	100.00%
<i>18. Capacita a sus empleados al ingresar a su negocio.</i>		
18.1. Sí.	39	41.05%
18.2. No.	56	58.95%
<i>TOTAL.</i>	95	100.00%
<i>19. Cuenta con personal espe- cializado en su negocio.</i>		
19.1. Sí.	95	100.00%
19.2. No.	0	0.00%
<i>TOTAL.</i>	95	100.00%
<i>20. Como cuida usted la cali- dad de sus productos:</i>		

<i>PREGUNTA</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PORCENTAJE</i>
20.1. Revisandola <u>an</u> tes de entregar.	91	95.79%
20.2. Vigilando al <u>em</u> pleado que hace el trabajo.	4	4.21%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
21. Como se da usted cuenta del avance tecnológico que se tiene en su área.		
21.1. Por medio de <u>revis</u> tas.	95	100.00%
21.2. Por medio de libros.	0	0.00%
21.3. Por medio de <u>perió-</u> dicos.	0	0.00%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
22. Como controla sus entradas y salidas de mercancía.		
22.1. Por medio de un <u>in-</u> ventario de mercan- cías.	21	22.11%
22.2. Por medio de <u>rela--</u> ciones de entradas y salidas de mercan- cías.	74	77.89%
TOTAL.	95	100.00%
<hr/>		
23. Como controla sus <u>entra--</u> das y salidas de efectivo.		
23.1. Por medio de <u>fichas</u> contables.	32	33.68%
23.2. Por medio de libros.	63	66.32%
TOTAL.	95	100.00%

V.3. Análisis de la información de los cuestionarios aplicados.

De los cuestionarios que se presentaron para ser contestados a las empresas de la Industria de las "Artes Gráficas", se pudo observar algunos problemas que existen en este tipo de empresa, tales como:

El poco número de empresas que tienen sus objetivos bien definidos; a la vez se pudo observar en las empresas que si tienen objetivos, que éstos los manejan a corto y mediano plazo, esto lo hacen según comentario de varios empresarios, debido a la crisis por la que atraviesa nuestro país, ya que no es conveniente manejar objetivos a largo plazo, (figuras 3,4 y 5).

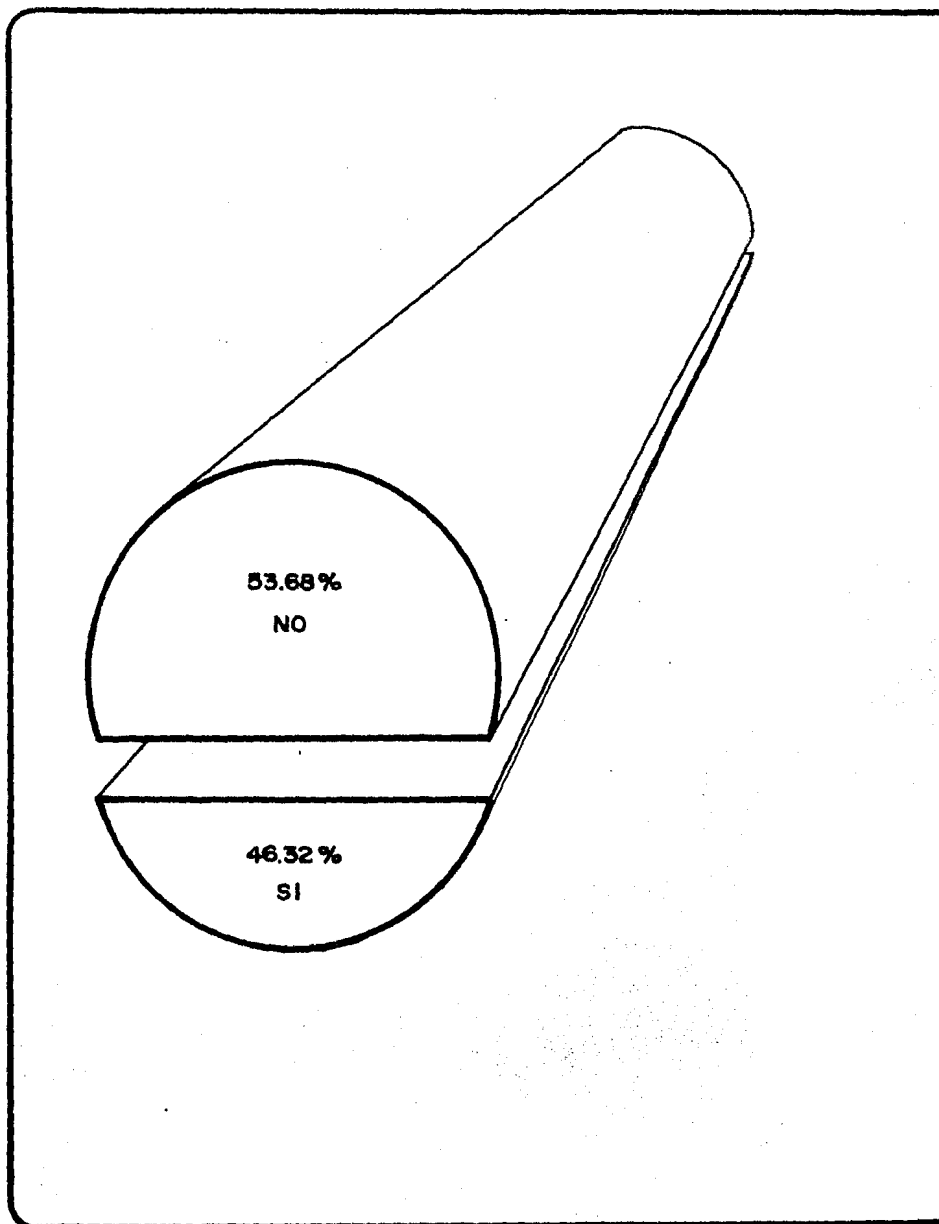
En el aspecto de las políticas de las empresas, un 94.74% de las empresas están manejando políticas. Esto es bueno, ya que pueden llevar un orden interno en la empresa, (figuras 6 y 7).

Otro punto que se observó y que es básico para fines de esta investigación es que el 98.95% de las empresas entrevistadas no cuentan con un organigrama y un 1.05% de las empresas si tienen organigrama, esto implica una falta de organización, pero los dueños de las empresas pequeñas y medianas de la Industria de "Artes Gráficas" consideran que no es básico, ni necesario tener un organigrama, (figuras 8 y 9).

En relación a la asesoría que tienen estas empresas, todas cuentan con ella, pero dicha asesoría es en lo que respecta a el aspecto contable y fiscal, pero en el aspecto administrativo no cuentan con asesoría y la mayoría de ellas no les interesa este tipo de asesoría, (figura 10).

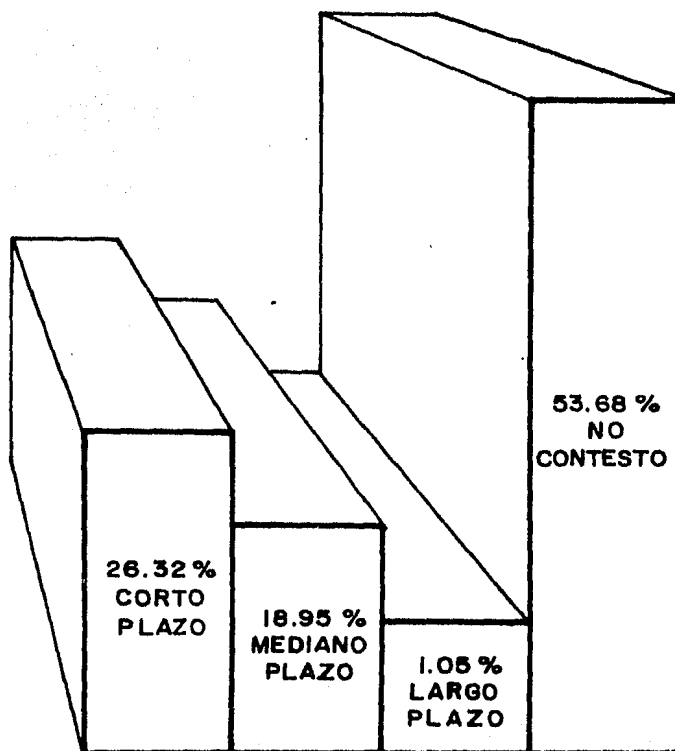
Se pudo observar en el detalle de las funciones, la descripción del puesto y el análisis de puesto, a los empresarios parece no interesarles este aspecto, lo anterior se puede observar en la pregunta 10 del cuestionario (figura # 11) ya que el 4.21% de las empresas si cuentan con una clasificación detallada y en forma escrita de sus funciones, pero un 95.79 % no lo tienen.

FIGURA 3



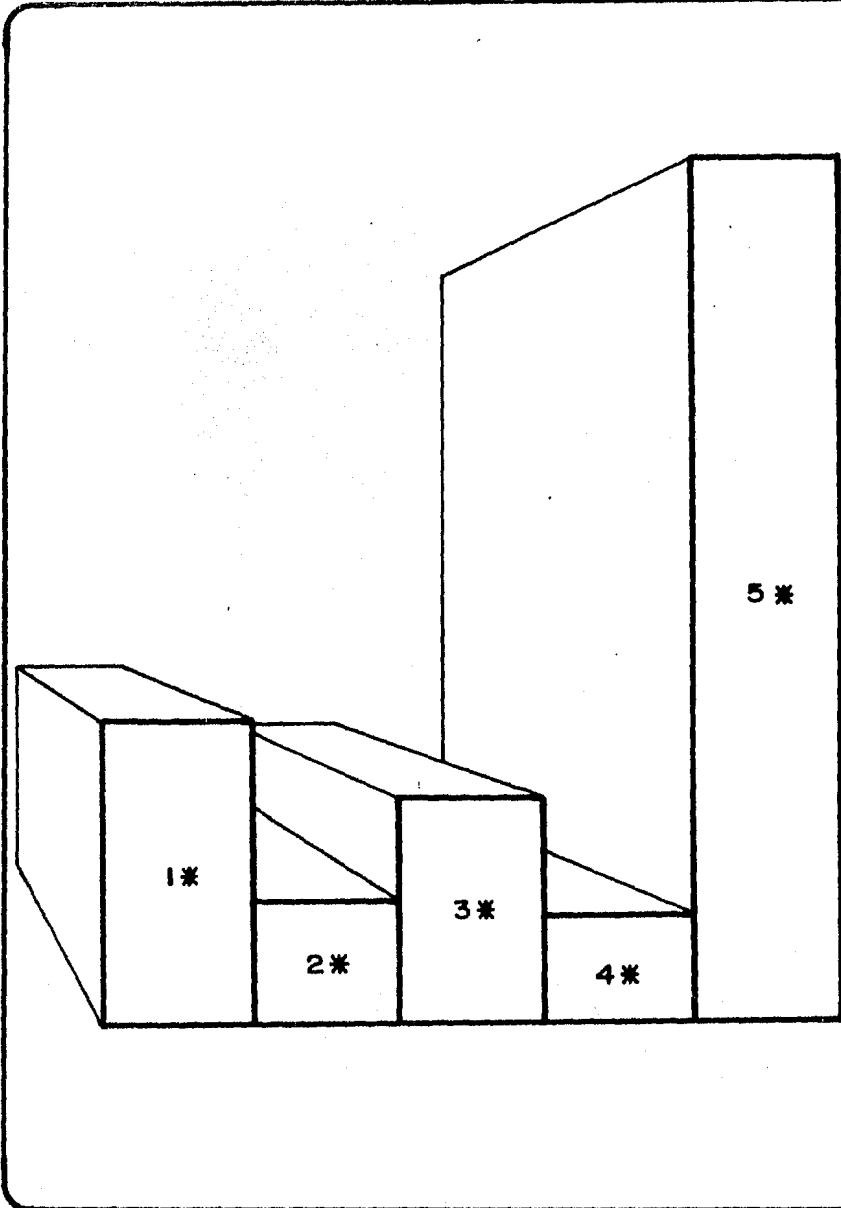
TIENE EN SU EMPRESA ALGUNOS OBJETIVOS DEFINIDOS

FIGURA 4



SUS OBJETIVOS LOS TIENE PROGRAMADOS A:

FIGURA 5

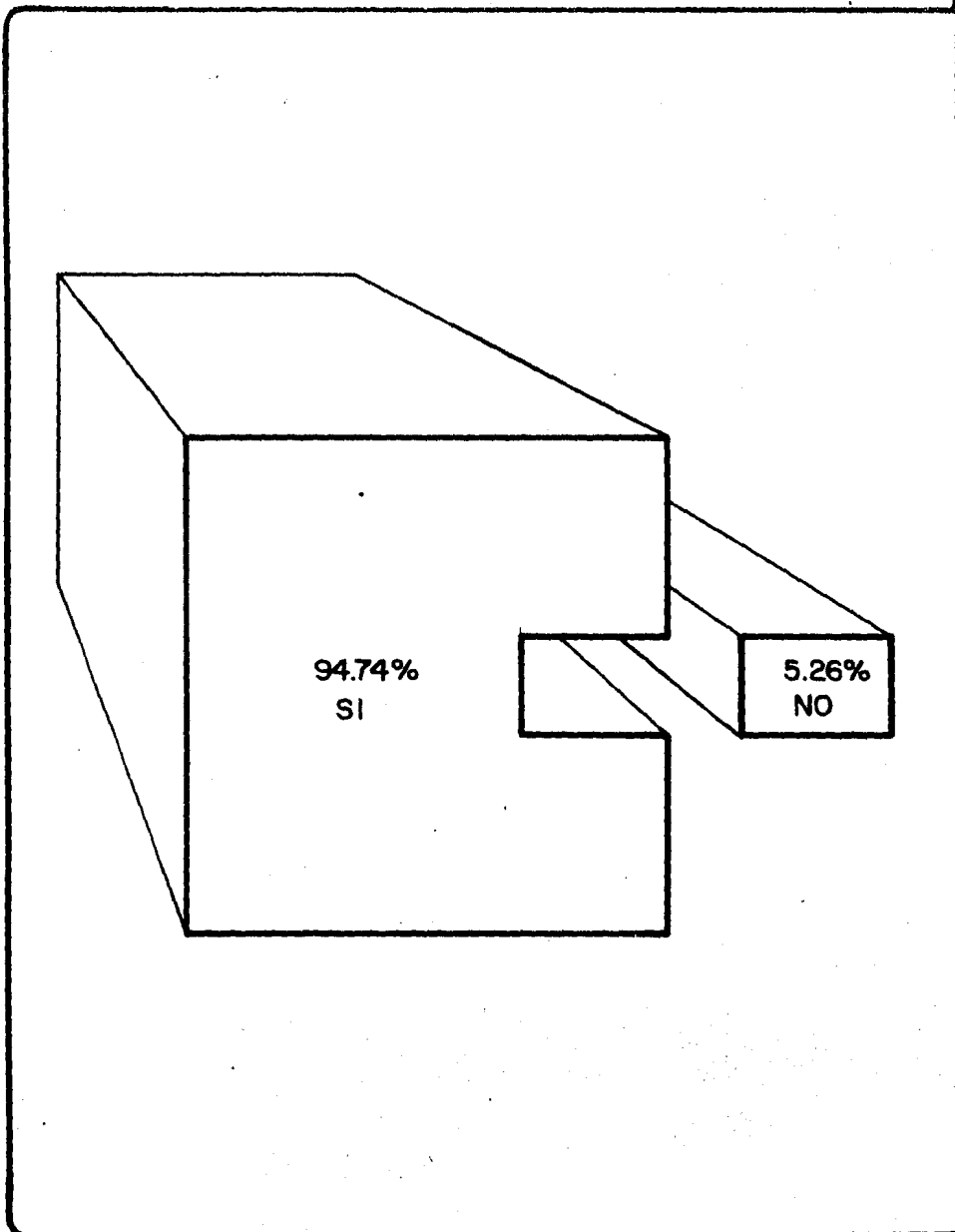


ENTRE SUS OBJETIVOS SE ENCUENTRAN ALGUNOS DE LOS SIGUIENTES:

1* 18.95 % OPTIMIZACION DE UTILIDADES
 3* 13.68 % CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
 5* 53.68 % NO CONTESTÓ

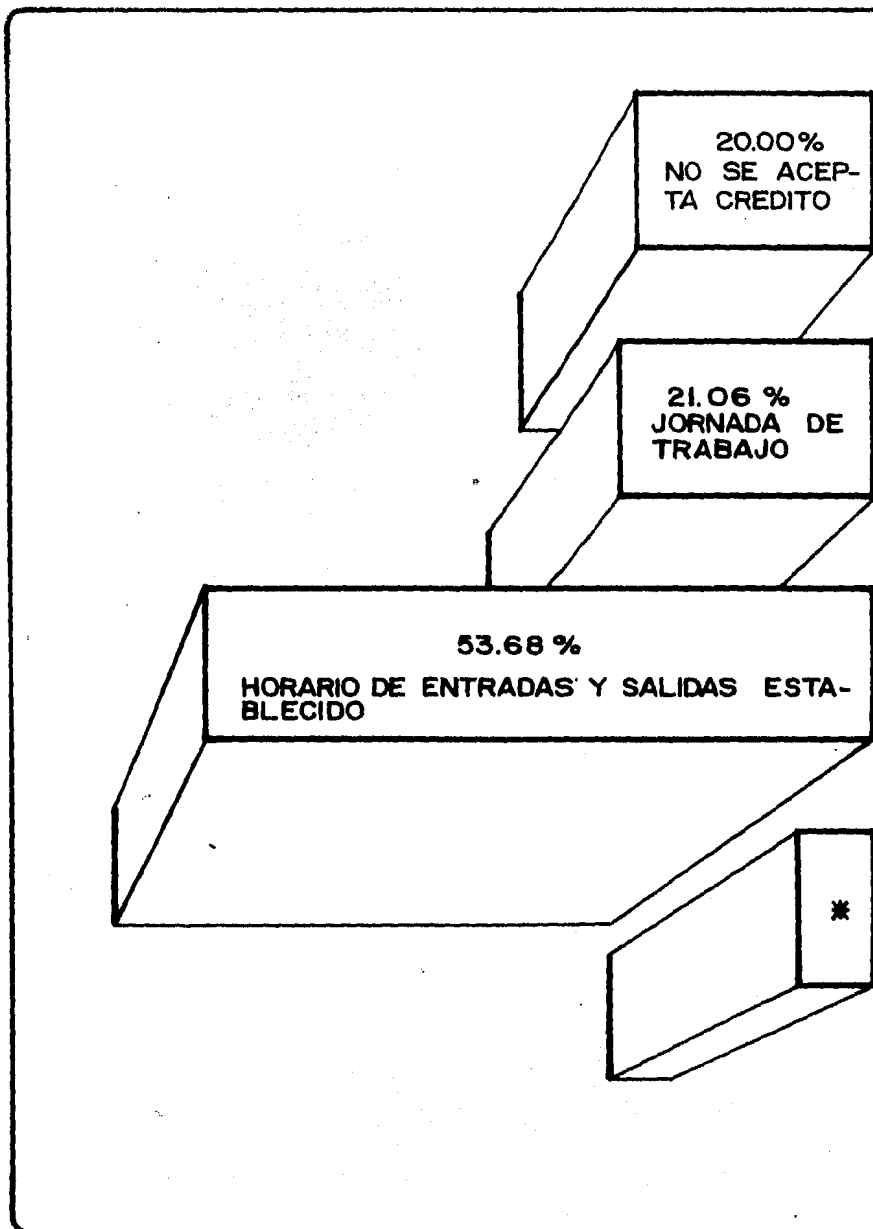
2* 7.37 % DIVERSIFICACION DE PRODUCTO
 4* 6.32 % OBTENER MAS MERCADO

FIGURA 6



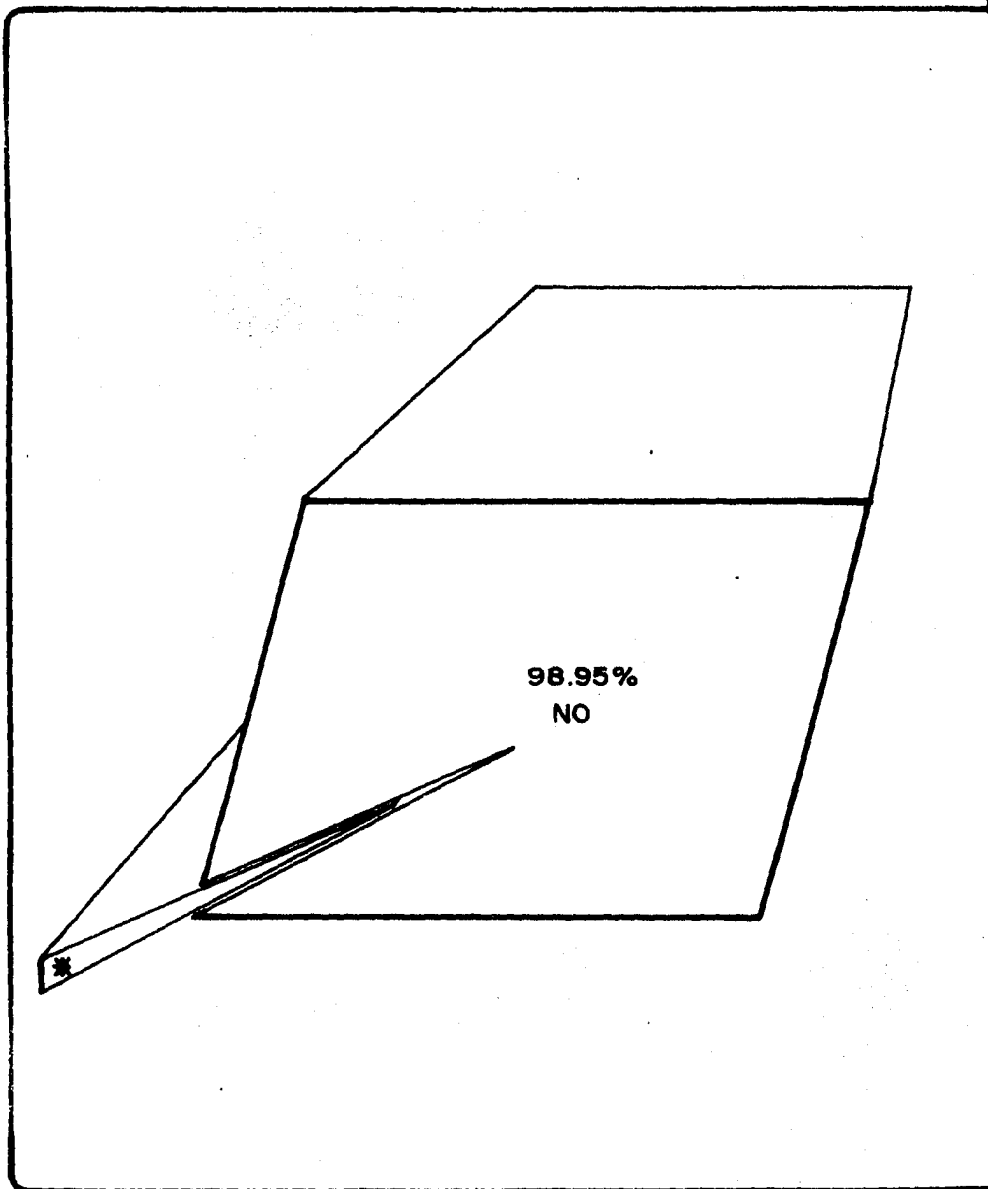
TIENE EN SU EMPRESA ALGUNAS POLITICAS ESTABLECIDAS?

FIGURA 7



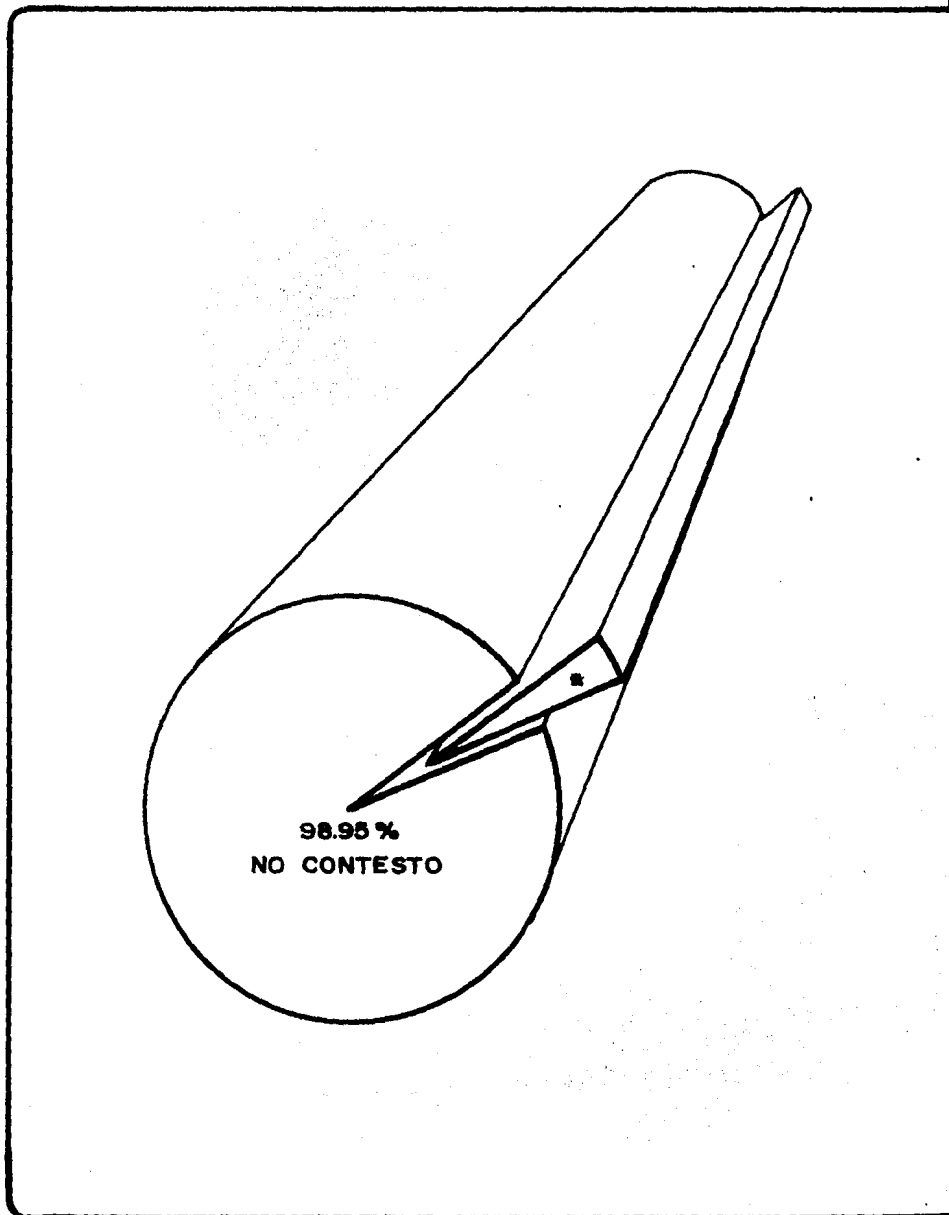
DE LAS POLITICAS QUE USTED TIENE SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES.

* 5.26% NO CONTESTO

FIGURA 8

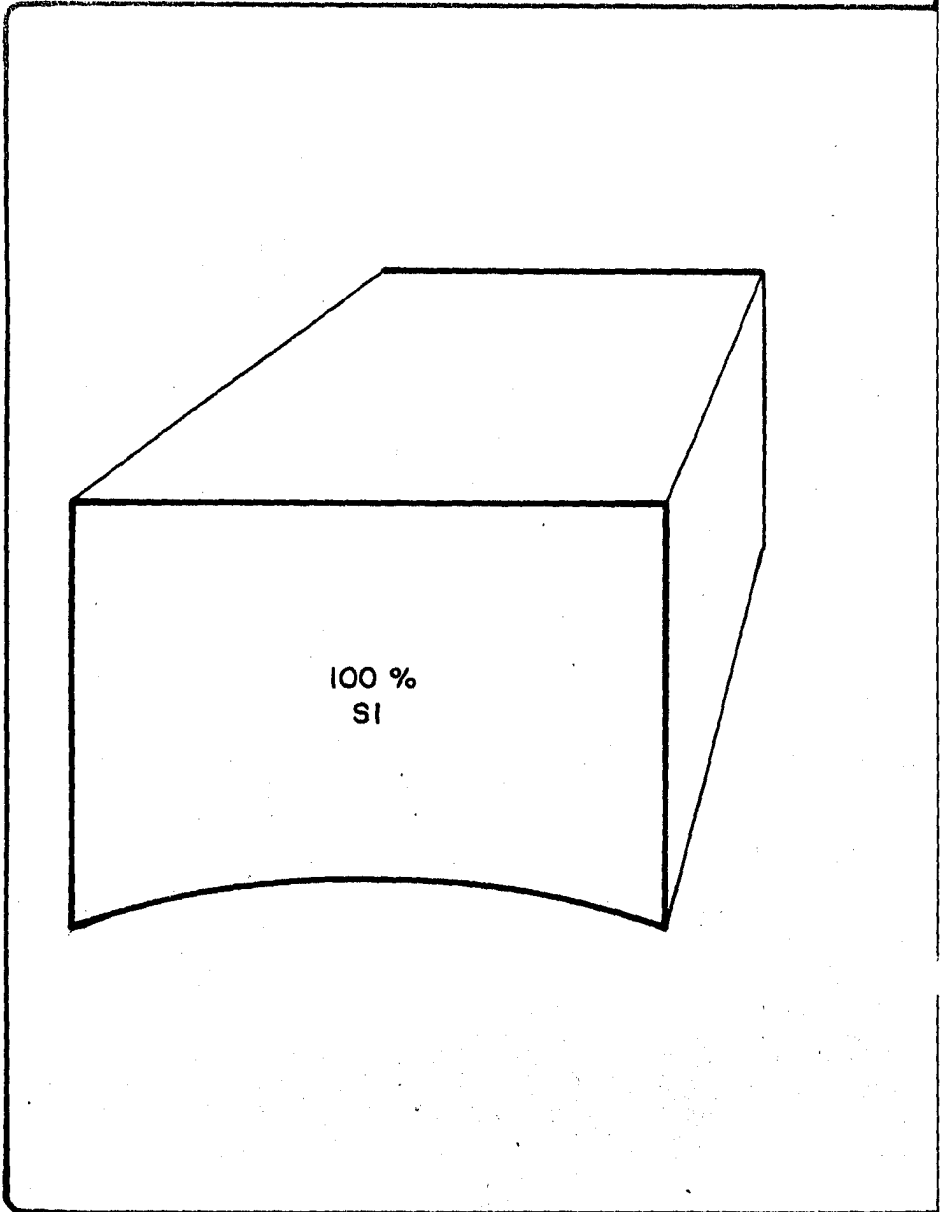
CUENTA SU EMPRESA CON UN ORGANIGRAMA

* = 1.05% SI

FIGURA 9

DENTRO DE SU ORGANIGRAMA CUAL DE LOS
SIGUIENTES DATOS TIENE

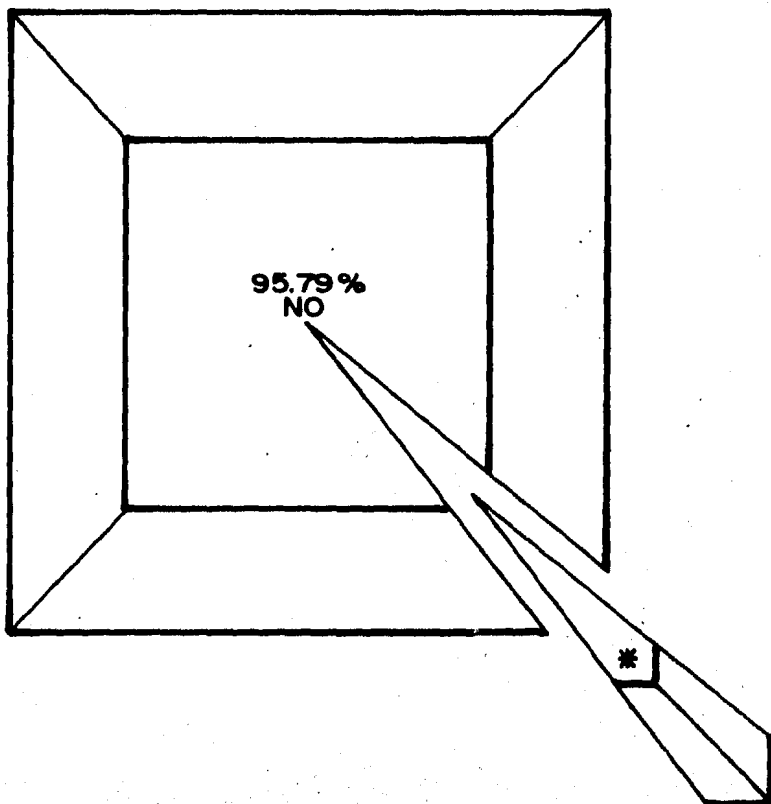
* 1.05 % NOMBRE DEL PUESTO

FIGURA 10

CUENTA CON ASESORIA EXTERNA SU EMPRESA

NOTA:
LA ASESORIA CON LA QUE CUENTAN ES UNICAMENTE EN EL
ASPECTO FISCAL Y FINANCIERO. (VER PAGINAS 84 y 88)

FIGURA II



CUENTA CON UNA CLASIFICACION EN FORMA ESCRITA DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA CADA UNO DE SUS EMPLEADOS

* 4.21% SI

Otro punto que se puede considerar básico para esta investigación es el de los Manuales con los que debe de contar todo tipo de empresa, ya que es una herramienta útil para ubicar en su puesto al trabajador, y se puede apreciar que no le ponen interés los empresarios a este aspecto organizacional, ya que únicamente el 1.05% de las empresas cuentan con un manual, y no es precisamente un manual de organización o de procedimientos, sino un manual de Bienvenida; en cambio el 98.95% de las empresas no cuentan con ningún tipo de manual (figuras 12, 13 y 14).

En relación al número de empleados con que cuenta cada una de las empresas, (que fué la pregunta que nos sirvió de base para determinar la muestra), se puede observar en la figura 15, como están divididas las empresas en relación al número de empleados.

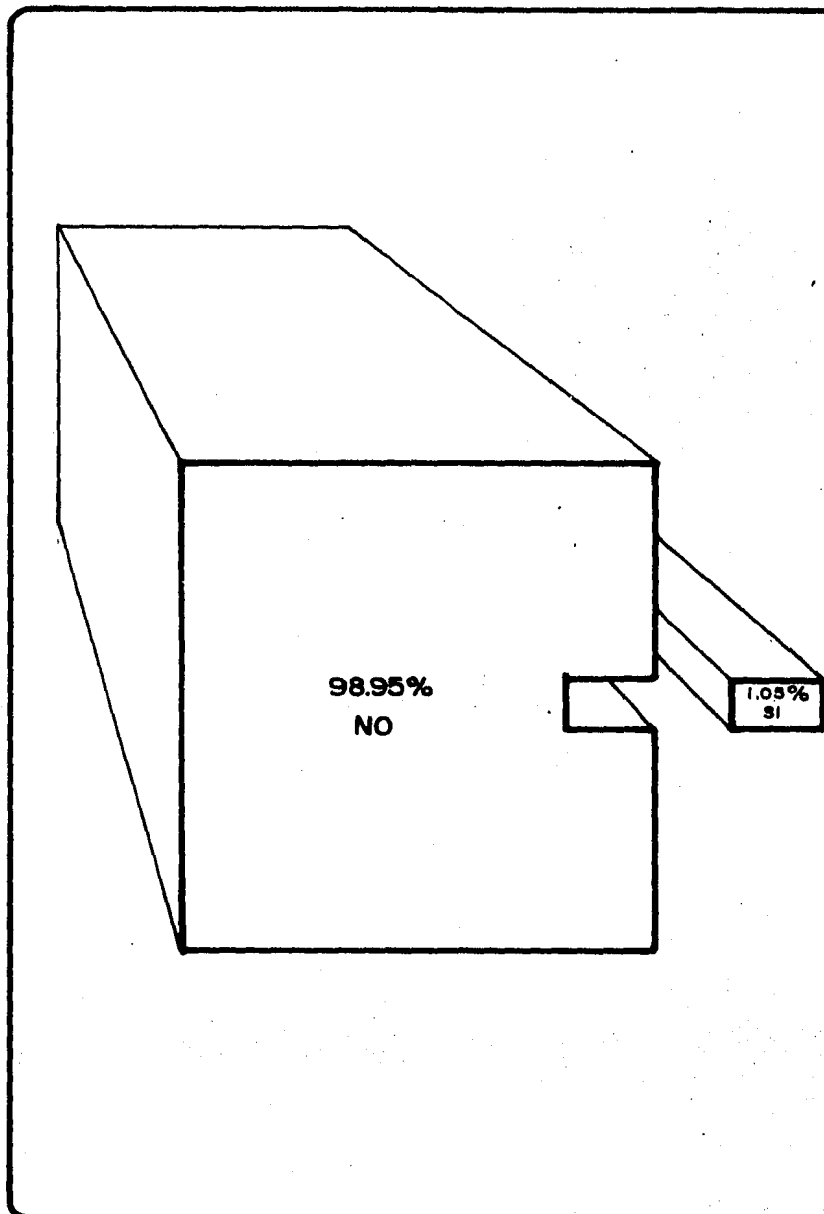
Como comentario, se puede decir que la relación que existe entre trabajadores; y entre trabajadores y patrones, en la mayoría de las empresas es buena y esto es muy importante; ya que para poder realizar un trabajo bien hecho se debe de estar a gusto donde se este, (figuras 16 y 18).

La contratación de los empleados en un 93.68% la realizan los dueños y el 6.32% restante la realizan por cuenta de terceros, (figura 17).

Un factor muy importante y que se dió en las empresas entrevistadas es la falta de capacitación del empleado, es importante capacitar a los empleados, debido a que es una actividad netamente manual y requiere de mucho conocimiento de el trabajo, el 41.05% de las empresas capacitan a sus empleados y el 58.95% no los capacitan (figura 19).

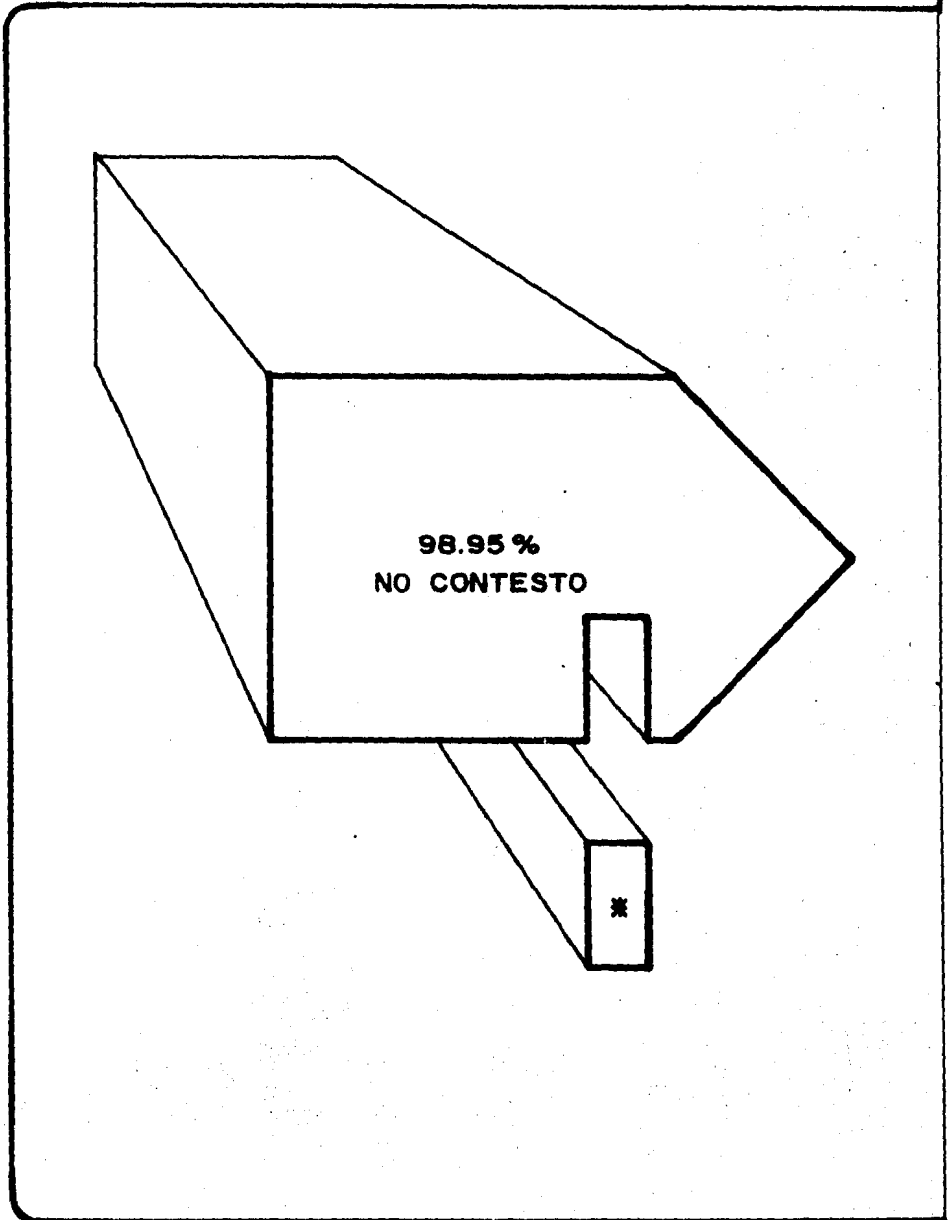
Todas las empresas cuentan con personal especializado en su negocio, algunos comentarios que hicieron los dueños de las empresas, es que para este tipo de trabajo se requiere de personal especializado en un 100%, (figura 20).

FIGURA 12



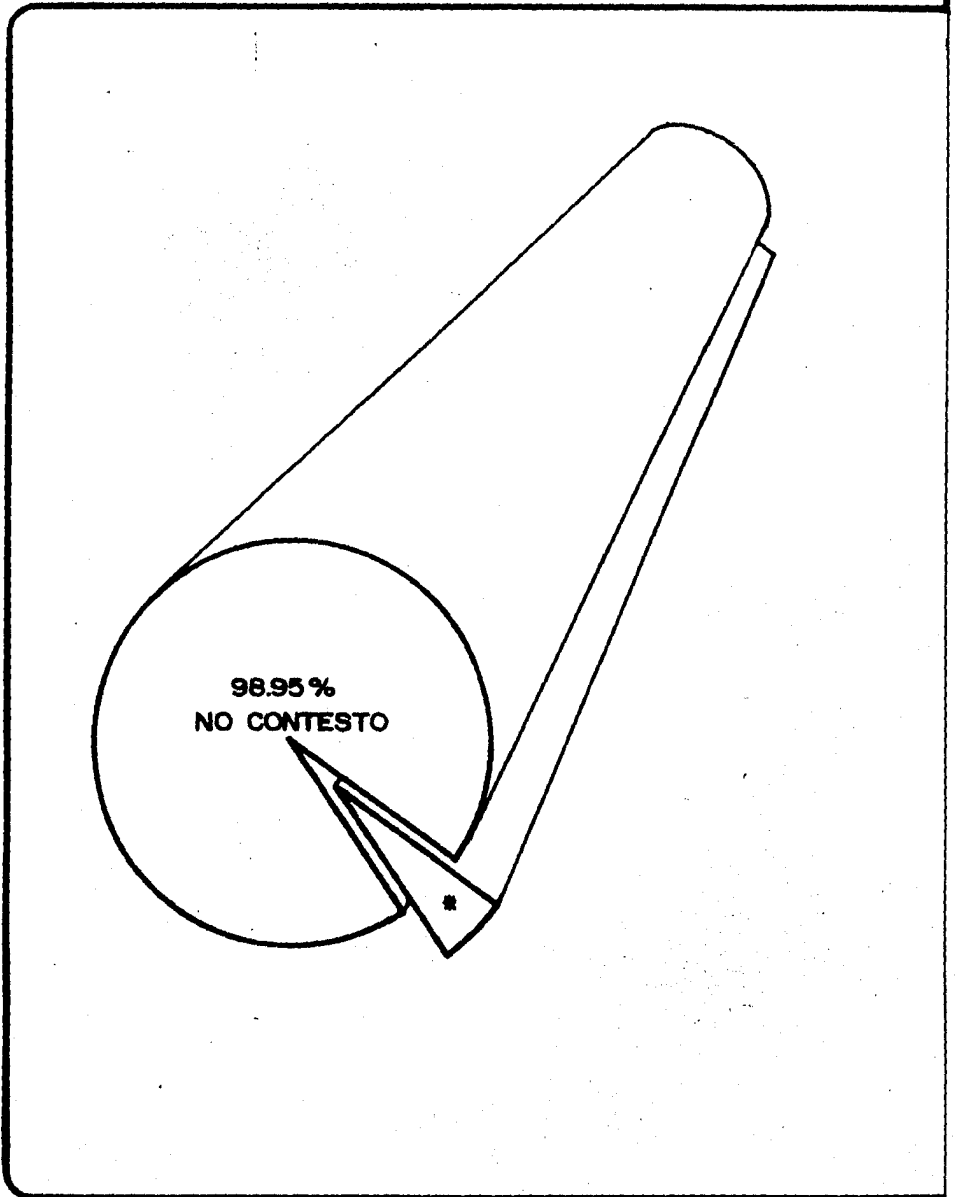
CUENTA SU NEGOCIO CON MANUALES QUE APOYEN SU
FUNCIONAMIENTO

FIGURA 13



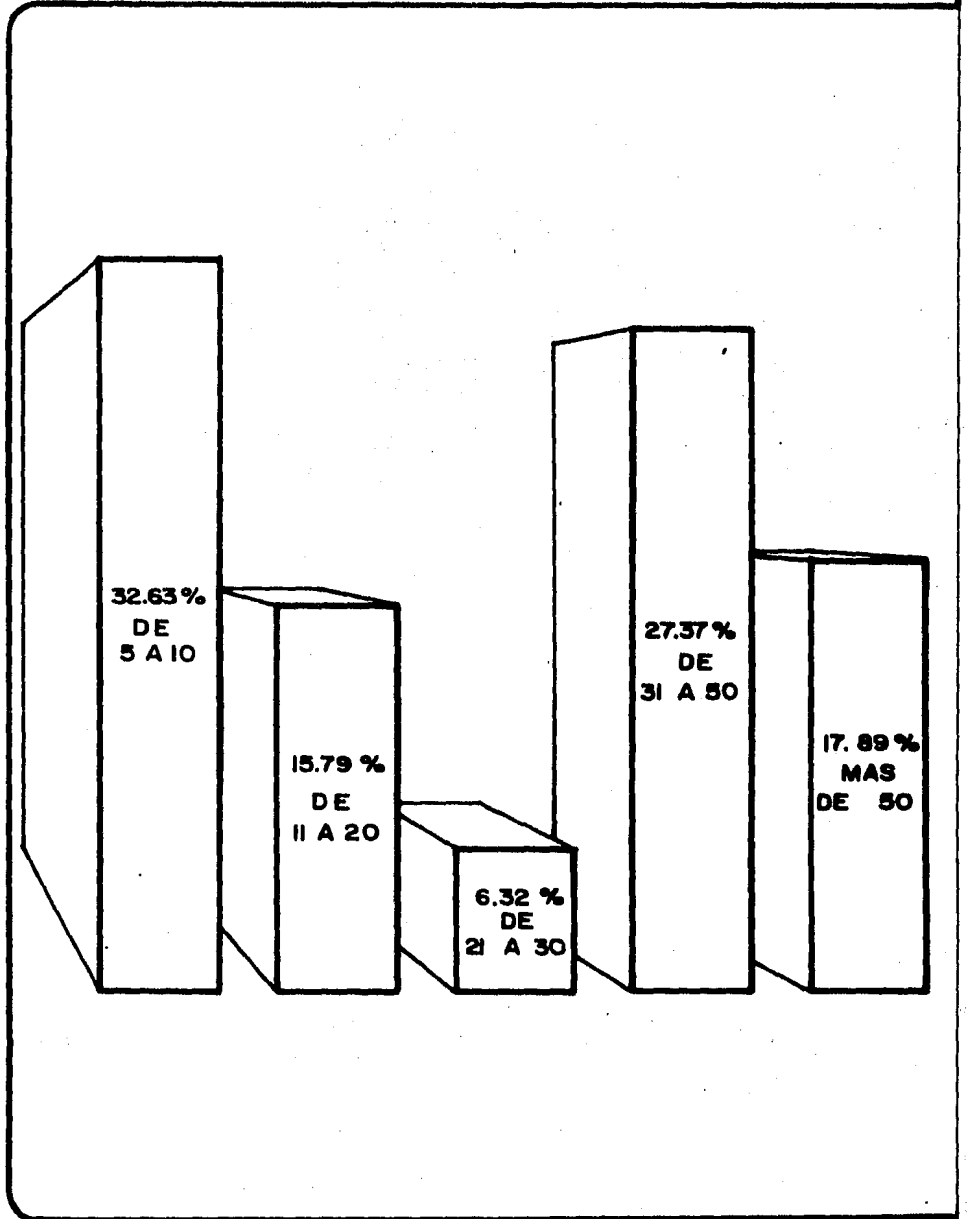
DENTRO DE LOS MANUALES QUE TIENE SU NEGOCIO
SE ENCUENTRA ALGUNO DE LOS SIGUIENTES
* 1.05 % DE BIENVENIDA

FIGURA 14



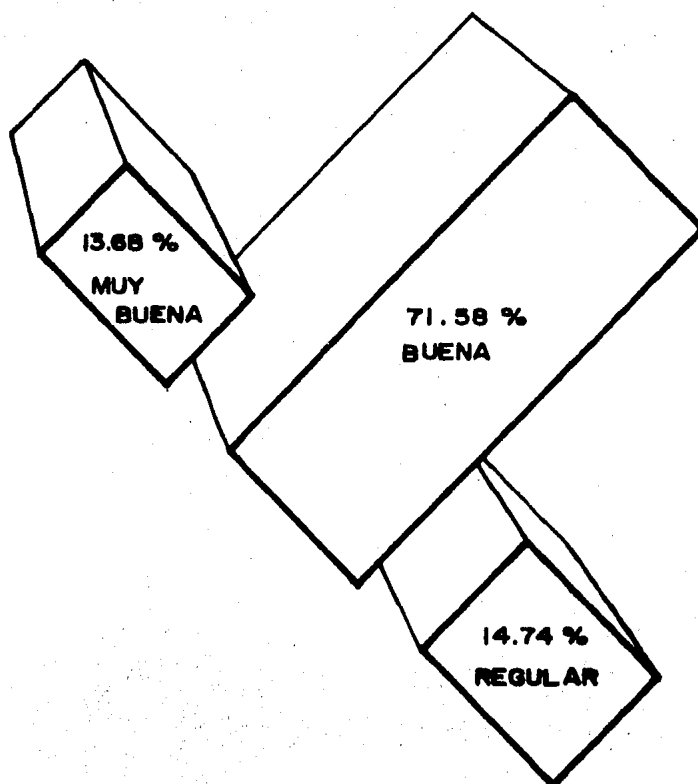
CADA CUANDO ACTUALIZA SUS MANUALES
■ 1.05% C/ 3 AÑOS

FIGURA 15



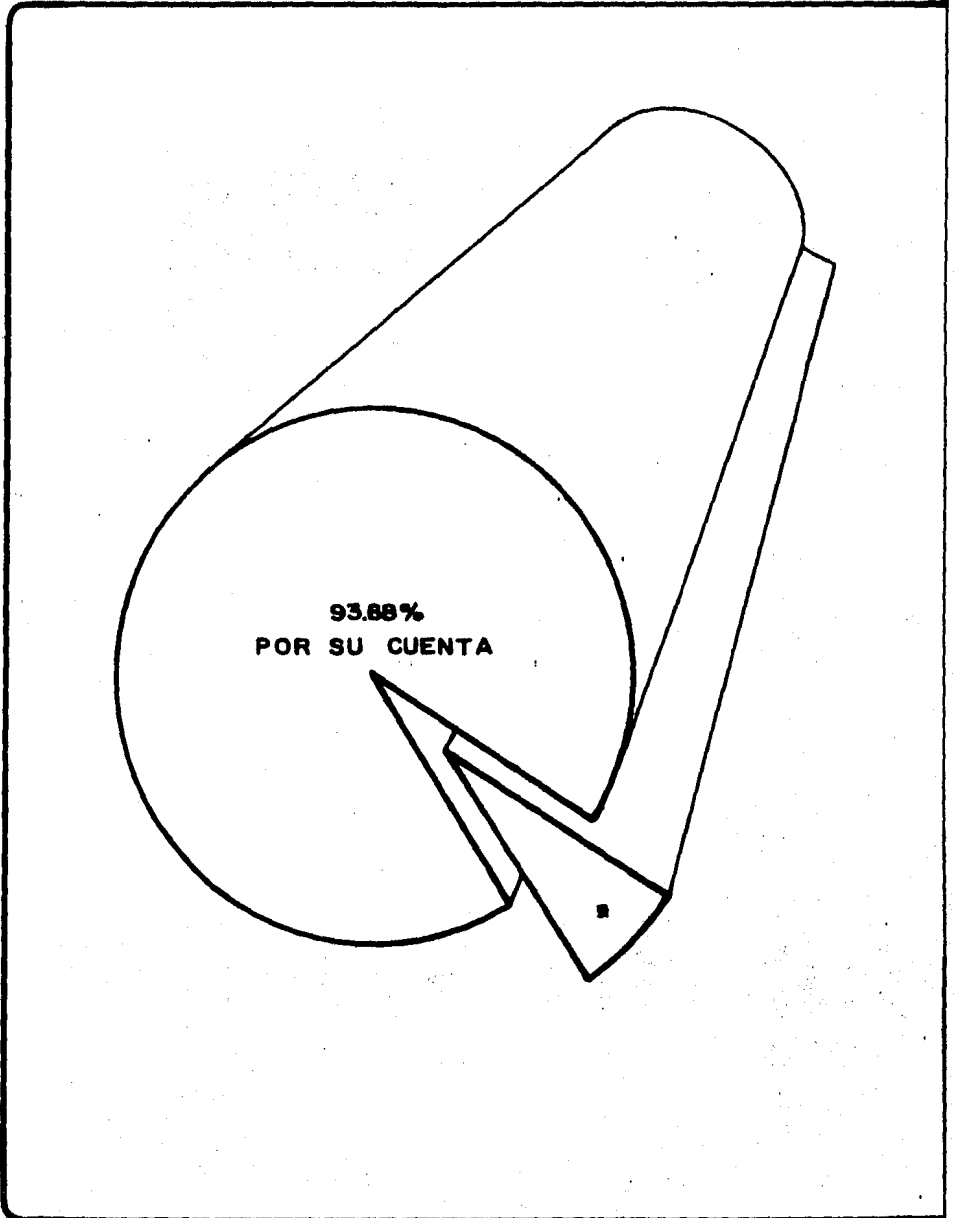
CUAL ES EL NUMERO DE EMPLEADOS CON QUE CUENTA EN SU NEGOCIO

FIGURA 16



LA RELACION QUE EXISTE ENTRE SUS EMPLEADOS ES.

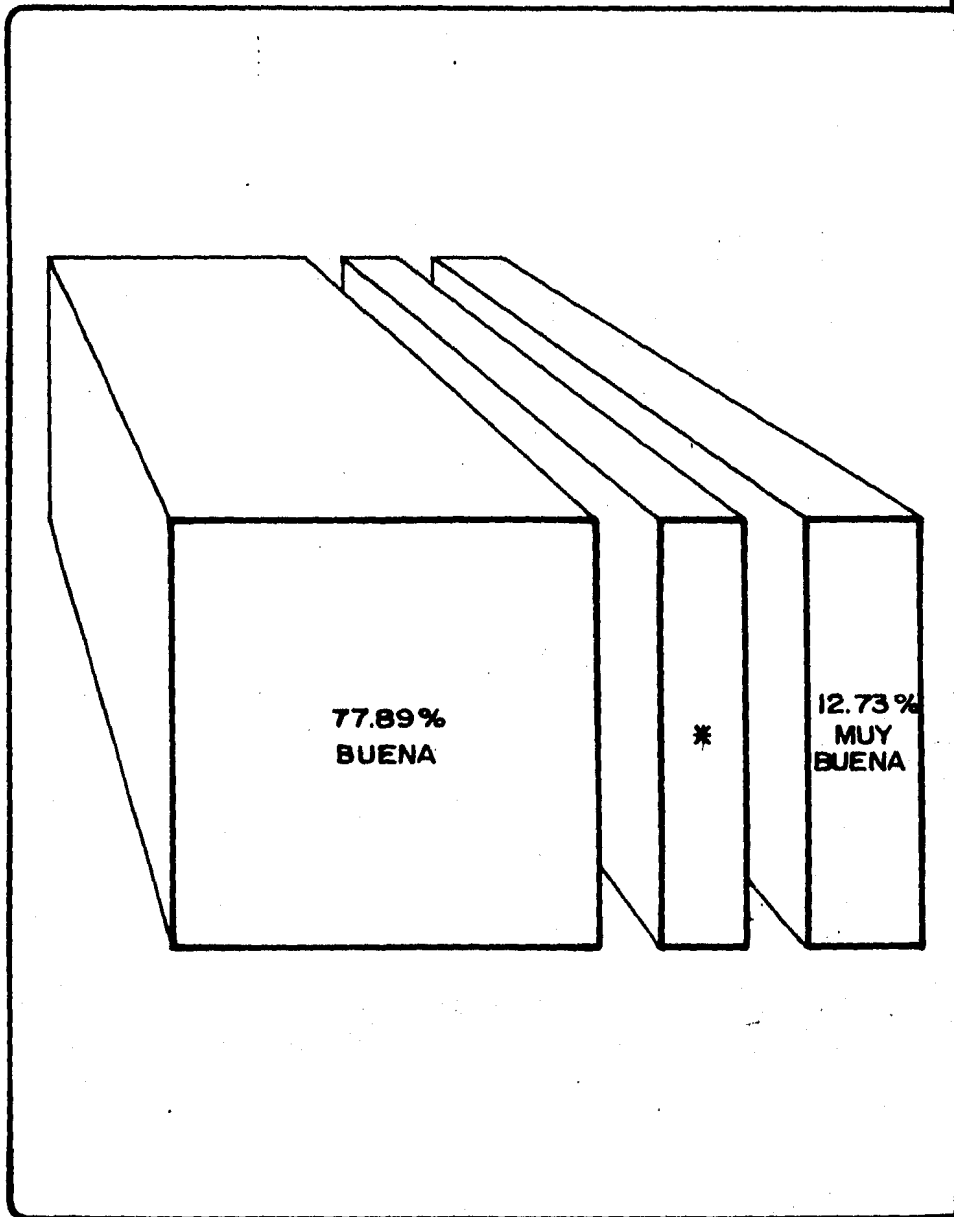
FIGURA 17



COMO CONTRATA A SUS EMPLEADOS

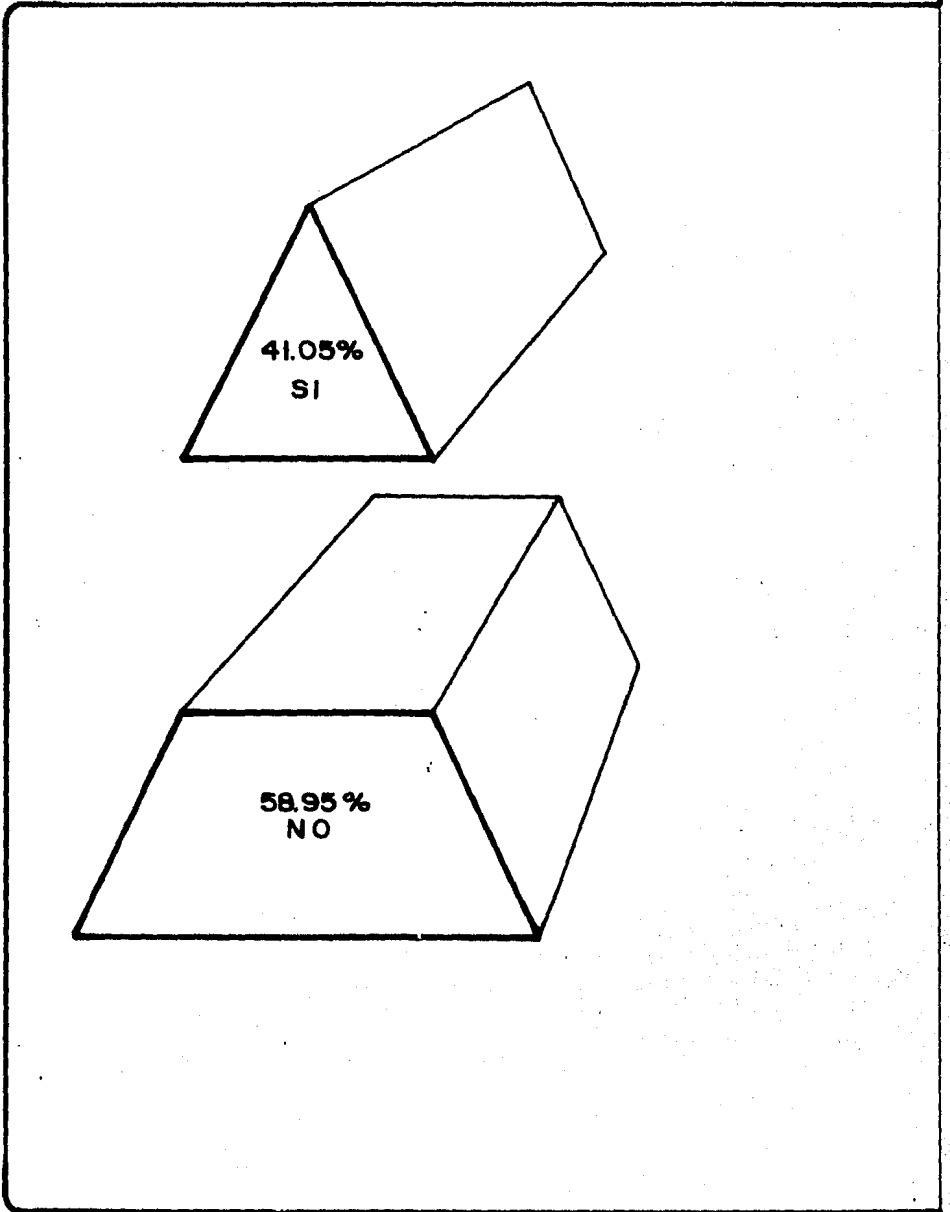
■ 6.32% POR MEDIO DE EMPRESAS DE CONTRATACION

FIGURA 18

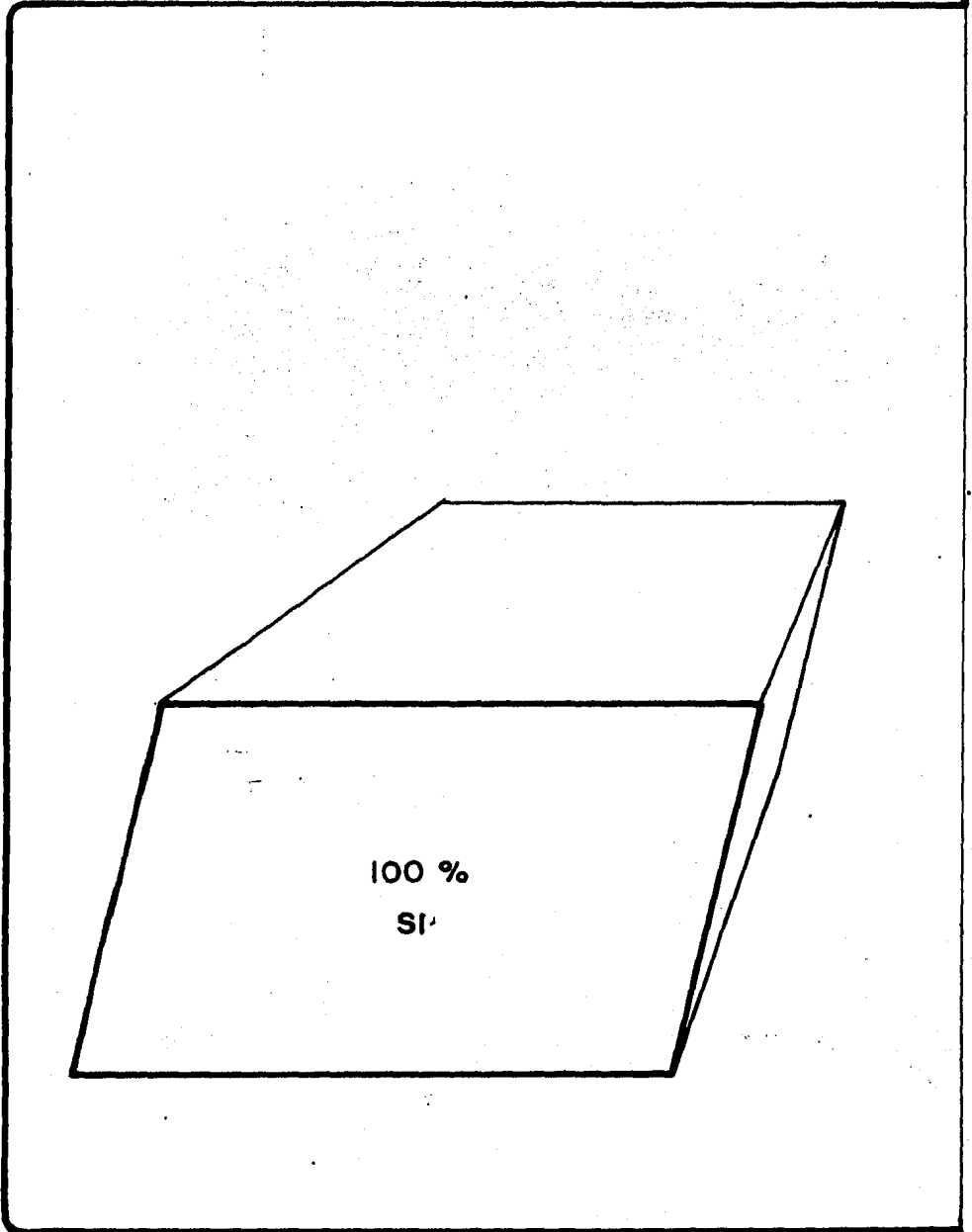


LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS Y EL DUEÑO DEL NEGOCIO ES.

* 9.48% REGULAR

FIGURA 19

CAPACITA A SUS EMPLEADOS AL INGRESAR A SU NEGOCIO

FIGURA 20

CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO EN SU NEGOCIO

En lo que respecta al control de calidad, el 95.79% de las empresas lo realizan antes de hacer la entrega de mercancía y el 4.21% lo realizan vigilando al empleado cuando realiza el trabajo, (figura 21).

La tecnología en la industria de las "Artes Gráficas", es muy importante, y se debe de tener un conocimiento constante de ella, las empresas de "Artes Gráficas" están al día en la Tecnología por medio de revistas, éstas revistas son proporcionadas por la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas (CANIAG), (figura 22).

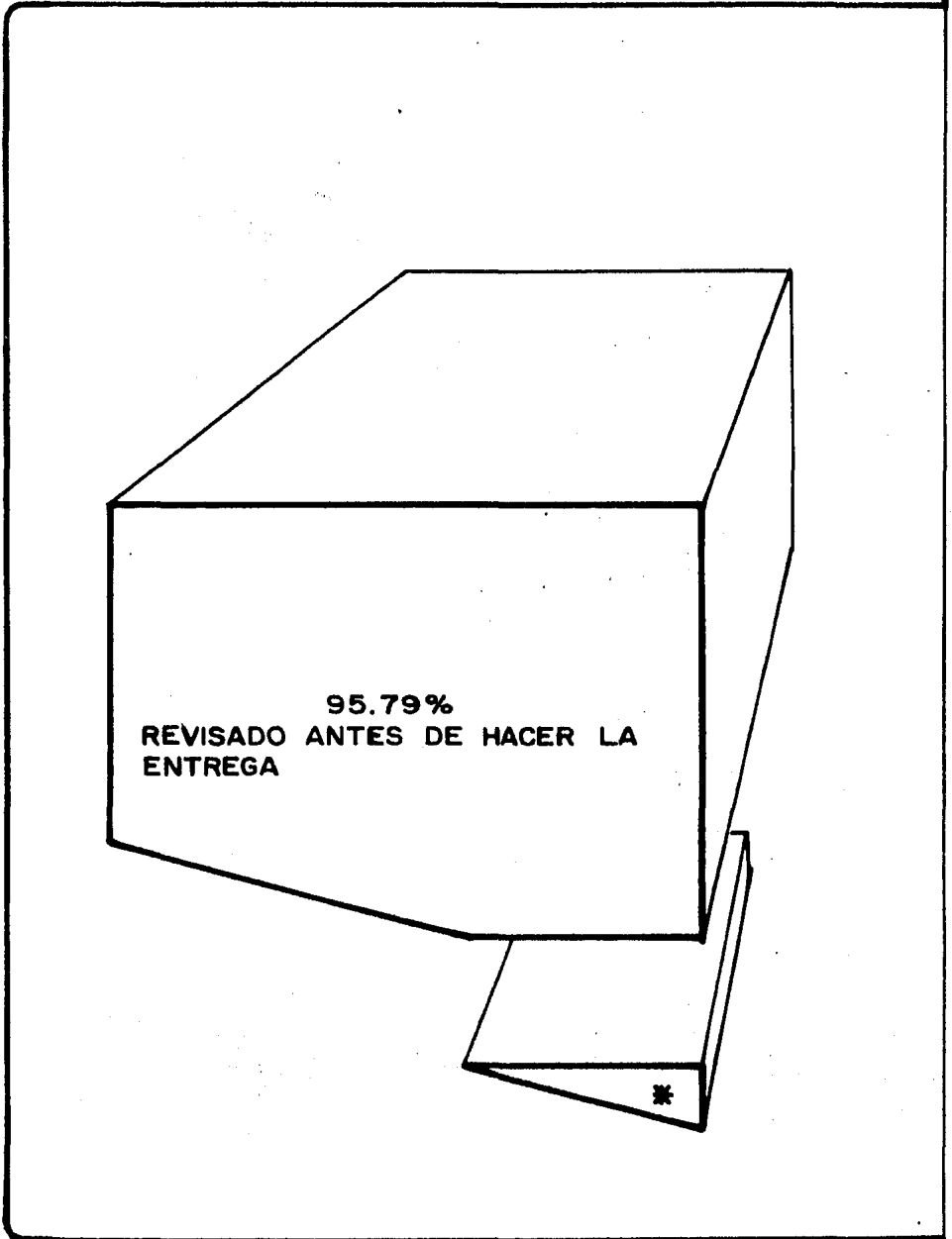
En el aspecto de inventario de mercancía, las empresas llevan un control de entradas y salidas con relaciones de entradas y salidas en un 77.89% y en un 22.11% por medio de un inventario de mercancías, (figura 23).

El aspecto financiero es muy difícil de obtener información por la falta de confianza que tienen los empresarios, y por lo tanto, sólo se realizó una pregunta sobre el control de efectivo de la cual contestaron lo siguiente:

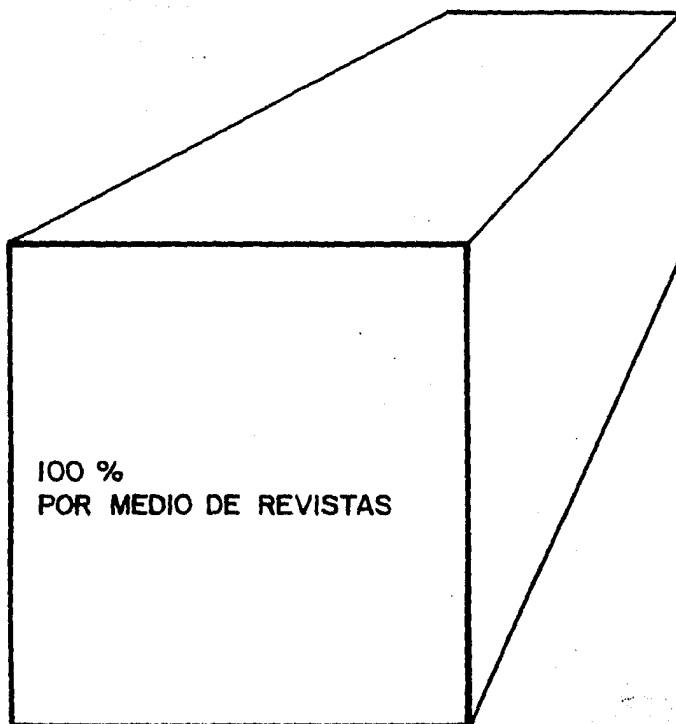
El 66.32% llevan un control por medio de fichas contables y el 33.68% por medio de libros, (figura 24).

Por lo que se ha podido observar en los aforos hechos a las empresas de la Industria de "Artes Gráficas", su administración no es muy buena, no le dan la importancia que deben darle, y no sienten confianza por el Licenciado en Administración, además no tienen un conocimiento real de lo que es la administración:

Para concluir con este análisis se debe mencionar que las personas que tienen a su cargo, las empresas pequeñas y medianas de la Industria de "Artes Gráficas", no siempre pueden ser todo lo que se requiere en sus puestos, esto es, sobre de ellos recae toda responsabilidad, trabajan de administradores, contadores, mercadólogos, etc., esto no les permite tener una buena organización en su empresa.

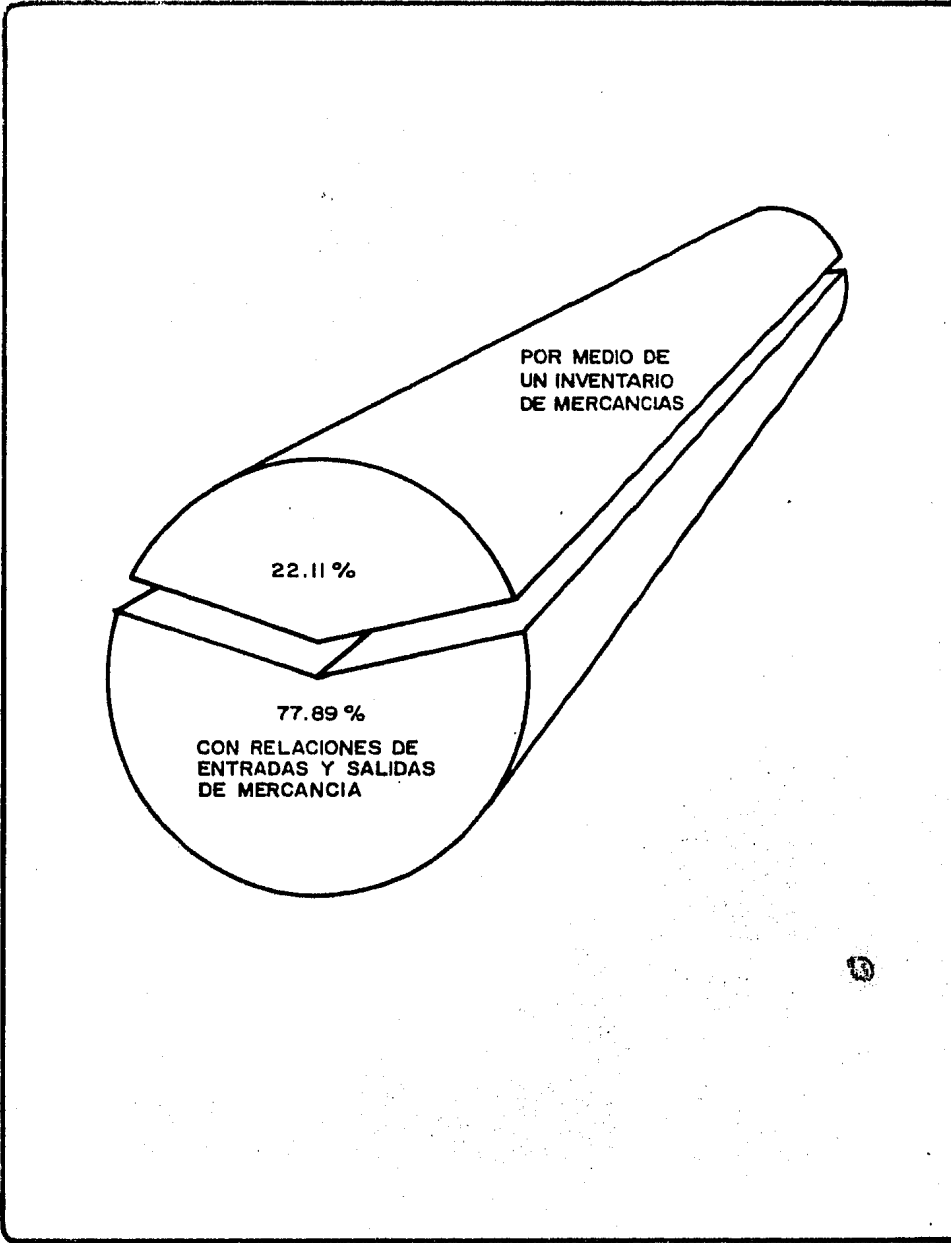
FIGURA 21

COMO CUIDA USTED LA CALIDAD DEL PRODUCTO
*** 4.21% VIGILAR AL EMPLEADO**

FIGURA 22

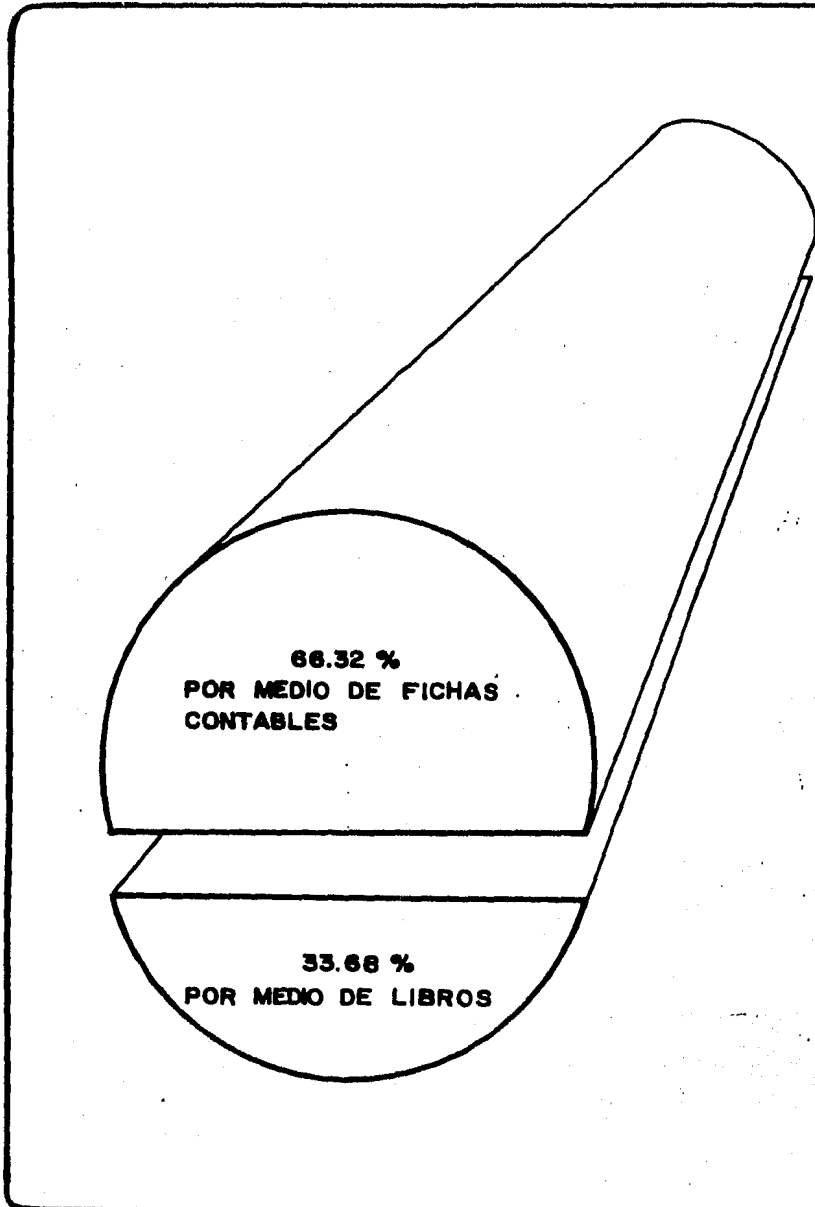
**COMO SE DA USTED CUENTA DEL AVANCE TECNOLOGICO
QUE SE TIENE EN SU AREA**

FIGURA 23



COMO CONTROLA SUS ENTRADAS Y SALIDAS DE MERCANCIA

FIGURA 24



COMO CONTROLA SUS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

VI. ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

Como se ha podido comprobar a base de una serie de cuestionarios, existe una problemática organizacional muy grande en las empresas Pequeñas y Medianas de la Industria de "Artes Gráficas", y no sólo de éstas, sino en todas las de todo tipo de área, pero para fines de esta investigación se tomó como límite este tipo de empresas.

Al haber hecho un análisis de los problemas existentes en este tipo de empresas se tratará de dar algunas alternativas de solución a dichos problemas:

- 1) Como alternativa principal e importante sería, contratar a un Licenciado en Administración, y que éste se encargue de realizar un buen trabajo organizacional en su empresa.
- 2) Ahora, si considera que este egreso de dinero en su empresa no se podría soportar, entonces se le recomienda lo siguiente:

Vea paso por paso los problemas que existen en su empresa, ya sea de políticas u objetivos, y comience usted mismo, anotando sus objetivos tales como, que es lo que quiere de su empresa, a donde pretende llegar con su empresa, que desea obtener a corto plazo y a mediano plazo.

También en lo que respecta a las políticas que tenga establecidas en su empresa, es conveniente que su personal tenga conocimiento de éstas, es necesario tenerlas en forma escrita y colocadas en un lugar visible para todo el personal que labora en su empresa.

Es básico, para que su empresa funcione bien, que realice un estudio en donde obtenga lo siguiente:

(En el capítulo IV de esta investigación se presentan los pasos a seguir para realizar los puntos siguientes).

Análisis de puestos.- El empresario deberá de realizar un análisis de cada puesto de la empresa.

Para poder elaborar un manual de organización, Así como los or

ganigramas, Niveles Jerárquicos bien definidos, la Autoridad y responsabilidad, Funciones, se necesita un estudio muy minucioso y tiempo suficiente para realizarlo.

- 3) Si considera que es difícil elaborar el manual de organización, existe una serie de Bibliografía que le puede servir para su orientación y en caso de que no fuera suficiente se le recomienda consultar a un Licenciado en Administración.
- 4) En lo que respecta a la relación que se tiene con los trabajadores, es conveniente otorgarles una serie de incentivos o motivaciones, tales como prestaciones, felicitaciones por su magna labor, reconocer su capacidad, retribuciones económicas, etc.
- 5) En la parte de capacitación, se considera necesario, difundir la capacitación para que el trabajador se capacite, se puede capacitar en la empresa con los empleados que ya laboran en ella o por medio de la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas (CANIAG) que cuenta con una serie de cursos de capacitación tanto para personal operativo como para personal ejecutivo.
- 6) La asesoría que se tiene en todas las empresas es muy buena, pero en el Area Administrativa es en donde falta asesoría, se requiere asesoría en esta parte de la empresa.
- 7) En lo que se refiere a la contratación es muy importante que la realice el dueño del negocio o la persona encargada de esta área.
- 8) Se recomienda que en base a el análisis de puestos que se realice se tomen algunos "Test" Psicológicos y se apliquen a las personas que pretenden entrar a laborar y así se obtendrá como resultado que las personas que entren en el puesto a trabajar será la persona ideal para ese puesto.

- 9) *Se recomienda que como una mejor forma de controlar sus entradas y salidas de mercancía sería mejor con un contador de mercancía que entra y sale al día, ésto lo hará una persona específica encargada del almacén.*
- 10) *En lo que respecta a sus entradas y salidas de efectivo, se recomienda hacerlo por medio de libros, ya que es un control bastante aceptable y sencillo, pues con las fichas contables puede haber extravío de éstas .*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La Administración es una parte fundamental en cualquier tipo de empresa, sea Pequeña, Mediana o Grande, para que su funcionamiento sea el adecuado y ésta se desarrolle, no se debe de dejar en segundo término.

En esta investigación se trató de establecer los problemas que existen en Las Empresas Pequeñas y Medianas de la Industria de "Artes Gráficas", únicamente en su aspecto Organizacional, y realmente se pudo obtener a través de la muestra, la parte que más se descuida en ésta área.

Los aspectos que no se encuentran en buen funcionamiento en las empresas son, en primer lugar, su Estructura Orgánica, no tiene una estructuración real de los puestos, no existen Niveles Jerárquicos, no cuentan con un Organigrama, todo lo anterior es básico para un buen funcionamiento dentro de una empresa.

A las Empresas Pequeñas y Medianas, tampoco les interesa tener manuales que sirvan de apoyo a su empresa, y esto es un error debido a que es muy importante contar con manuales que ayuden tanto a los dueños como a los empleados a ubicarse en el puesto adecuado.

Lo que se puede aconsejar a los dueños de estos negocios, para una mejor Organización es que traten de tener un Organigrama sencillo, pero que defina cada uno de los Niveles, Así como una descripción pequeña de cada puesto, esto se debe de actualizar periódicamente y sería de beneficio para sus negocios, ya que en el momento en que contrata a un nuevo empleado, éste al leer la descripción de su puesto, puede darse cuenta de cuales serían sus funciones.

También los Manuales de Organización y Procedimientos son importantes tenerlos y actualizarlos constantemente, éstos también ayudan al personal a poder entender sus puestos a detalle.

Se les aconseja también a los dueños de las empresas que capaciten a su personal para que sea más eficiente en su trabajo.

Existe la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas (CANIAG), la cual da cursos de capacitación para todos los empleados de las "Artes Gráficas", también a los dueños se les da otro tipo de capacitación,

ANEXOS

P R E M U E S T R A .

CUESTIONARIO No. 1

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15			✓		
16			✓		
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22				✓	
23				✓	

CUESTIONARIO No. 2

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5		✓			
6					
7			✓		
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22			✓		
23			✓		

CUESTIONARIO No. 3

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16			✓		
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

CUESTIONARIO No. 4

1 2 3 4 5 6

1		✓			
2	✓				
3		✓			
4			✓		
5		✓			
6					
7			✓		
8					
9	✓				
10			✓		
11					
12					
13					
14		✓			
15	✓				
16	✓				
17		✓			
18		✓			
19		✓			
20	✓				
21	✓				
22			✓		
23			✓		

EMPRESA : Imp. Universal

FECHA : 22 oct. 84

EMPRESA : Imp. Venecia.

FECHA : 22 oct. 84

EMPRESA : Imp. Asteca.

FECHA : 26 oct. 84

EMPRESA : Edic. Modernas,

FECHA : 26 oct. 84

CUESTIONARIO No. 5

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5		✓				
6			✓			
7		✓				
8						
9	✓					
10	✓					
11		✓				
12						
13						
14			✓			
15	✓					
16		✓				
17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23		✓				

CUESTIONARIO No. 6

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4	✓					
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10	✓					
11		✓				
12						
13						
14	✓					
15	✓					
16		✓				
17			✓			
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					

CUESTIONARIO No. 7

1 2 3 4 5 6

1		✓				
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6		✓				
7		✓				
8						
9	✓					
10	✓					
11		✓				
12						
13						
14		✓				
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

CUESTIONARIO No. 8

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6		✓				
7		✓				
8						
9	✓					
10	✓					
11	✓					
12			✓			
13				✓		
14				✓		
15		✓				
16	✓					
17		✓				
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23		✓				

EMPRESA: Reaca. S.A.

FECHA: 26 oct. 84

EMPRESA: Imp. y Troquelados

FECHA: 27 oct. 84

EMPRESA: Imp. Selecciones.

FECHA: 27 oct. 84

EMPRESA: Gráficos Victoria

FECHA: 27 oct. 84

CUESTIONARIO No. 9

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4			✓		
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9			✓		
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : Imp. Muñoz.

FECHA : 28 oct. 84

CUESTIONARIO No. 10

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

EMPRESA : Imp. Gil-Gar.

FECHA : 28 oct. 84

CUESTIONARIO No. 11

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : Imp. Mejía.

FECHA : 28 oct. 84

CUESTIONARIO No. 12

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12			✓		
13			✓		
14			✓		
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

EMPRESA : Imp. Novel.

FECHA : 28 oct 84.

1 2 3 4 5 6

1				✓		
2		✓				
3			✓			
4				✓		
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8			✓			
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12			✓			
13				✓		
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3			✓			
4				✓		
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8			✓			
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12			✓			
13				✓		
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17			✓			
18		✓				
19	✓					
20		✓				
21	✓					
22		✓				
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3			✓			
4				✓		
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8			✓			
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12			✓			
13				✓		
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23		✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3			✓			
4				✓		
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8			✓			
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12			✓			
13				✓		
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

EMPRESA : Imp. Modernita.

FECHA : 30 oct. 84.

EMPRESA : Imp. Ilusión

FECHA : 30 oct. 84

EMPRESA : Imp. Villagrana.

FECHA : 31 oct. 84

EMPRESA : Imp. Dias Hnos.

FECHA : 31 oct. 84

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20		✓			
21		✓			
22			✓		
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

EMPRESA : Imp. Haro Camacho.

EMPRESA : Imp. Negrete.

EMPRESA : Imp. Pinocho.

EMPRESA : Imp. Martinez B.

FECHA : 31 oct. 84

FECHA : 31 oct. 84

FECHA : 31 oct. 84

FECHA : 31 oct. 84

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20		✓			
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

EMPRESA : Imp. Guerrero.

FECHA : 1º Nov. 84

EMPRESA : Intertipos Arias.

FECHA : 1º Nov. 84

EMPRESA : Lito Offset de la B.

FECHA : 1º Nov. 84

EMPRESA : Imp. La Antigua Aa.

FECHA : 1º Nov. 84

CUESTIONARIO No. 25

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

CUESTIONARIO No. 26

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6		✓			
7					
8		✓			
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

CUESTIONARIO No. 27

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6		✓			
7					
8		✓			
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 28

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : Impresos Roe, S.A.

FECHA : 3 nov. 84

EMPRESA : Impresos y Grab.

FECHA : 3 nov. 84

EMPRESA : Imp. Hnos. LLano.

FECHA : 3 nov. 84

EMPRESA : Impr. y Transf.

FECHA : 3 nov. 84

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6			✓			
7			✓			
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14						✓
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14						✓
15			✓			
16		✓				
17		✓				
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

1 2 3 4 5 6

1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

EMPRESA : Impr. Condor.

EMPRESA : Impr. Modernos, S.A.

EMPRESA : _____

EMPRESA : _____

FECHA : 3 nov. 84

FECHA : 3 nov. 84

FECHA : _____

FECHA : _____

M U E S T R A .

CUESTIONARIO No. 01

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4			✓		
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓	✓			
11	✓				
12			✓		
13			✓		
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

CUESTIONARIO No. 02

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16	✓				
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 03

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4				✓	
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17			✓		
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 04

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

EMPRESA : OFFER, S.A.

FECHA : 7 Enero 1985

EMPRESA : IMPR. LUJO.

FECHA : 7 Enero 1985

EMPRESA : IMPR. MODERNA.

FECHA : 7 Enero 1985

EMPRESA : IMPR. VAZQUEZ

FECHA : 7 Enero 1985

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4		✓			
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6		✓			
7			✓		
8					
9		✓			
10			✓		
11			✓		
12					
13					
14					✓
15				✓	
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19		✓			
20		✓			
21		✓			
22			✓		
23			✓		

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4			✓		
5	✓				
6			✓		
7			✓		
8					
9	✓				
10			✓		
11			✓		
12					
13					
14				✓	
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20		✓			
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : IMPR. RUIZ DE ALVA.

EMPRESA : TIPOGRAFIA HELIOS.

EMPRESA : EL PORTAL DE STO. DOM.

EMPRESA : DISEÑO GRAFICO, S.A.

FECHA : 8 Enero 1985

FECHA : 8 Enero 1985

FECHA : 8 Enero 1985

FECHA : 8 Enero 1985

CUESTIONARIO No. 09

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4				✓	
5	✓				
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 10

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4			✓		
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

CUESTIONARIO No. 11

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 12

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

EMPRESA : IMPR. REX, S.A.

FECHA : 9 Enero 1985

EMPRESA : IMPR. LEON PEREZ.

FECHA : 9 Enero 1985.

EMPRESA : MODERNITA, S.A.

FECHA : 9 Enero 1985.

EMPRESA : JOSE ALVAREZ.

FECHA : 9 Enero 1985.

CUESTIONARIO No. 13

CUESTIONARIO No. 14

CUESTIONARIO No. 15

CUESTIONARIO No. 16

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14			✓		
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4				✓	
5	✓				
6				✓	
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3		✓			
4				✓	
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

EMPRESA : IMPR. ILUSION.

EMPRESA : IMPR. NACIONALES.

EMPRESA : ARTES GRAFICAS.

EMPRESA : IMPR. ALVAREZ.

FECHA : 9 Enero 1985.

FECHA : 9 Enero 1985.

FECHA : 10 Enero 1985.

FECHA : 10 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3		✓			
4				✓	
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

EMPRESA : IMPR. RODELA

EMPRESA : IMPR. PEREZ

EMPRESA : GRAFICA TECNICA

EMPRESA : FUENTES IMPRESORES

FECHA : 10 Enero 1985.

FECHA : 11 Enero 1985.

FECHA : 11 Enero 1985.

FECHA : 11 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4			✓		
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4			✓		
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21		✓			
22	✓				
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16	✓				
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

EMPRESA : LA ILUSTRACION.
FECHA : 11 Enero 1985.

EMPRESA : IMPR. JET, S.A.
FECHA : 12 Enero 1985.

EMPRESA : MBM IMPRESORA.
FECHA : 12 Enero 1985.

EMPRESA : IND. GRAFICOS UNIDOS
FECHA : 15 Enero 1985.

CUESTIONARIO No. 26

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3	✓					
4	✓					
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14						✓
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					

EMPRESA : PLURIFORMAS, S.A.

FECHA : 15 Enero 1985.

CUESTIONARIO No. 26

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

EMPRESA : REYES HNOS., S.A.

FECHA : 15 Enero 1985.

CUESTIONARIO No. 27

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

EMPRESA : MULTIFORMAS, S.A.

FECHA : 15 Enero 1985.

CUESTIONARIO No. 28

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : GAL FORM, S.A.

FECHA : 15 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3		✓				
4			✓			
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14					✓	
15	✓					
16		✓				
17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6		✓				
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6			✓			
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6			✓			
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

EMPRESA : IMPR.LEO, S.A.
 FECHA : 16 Enero 1985.

EMPRESA : NOVEL CIA. IMPRESORA
 FECHA : 16 Enero 1985.

EMPRESA : BOLSAS Y ENV. S.A.
 FECHA : 16 Enero 1985.

EMPRESA : IMPR. ORTEGA, S.A.
 FECHA : 16 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4		✓			
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23		✓			

EMPRESA : BALME ANTONIO, S.A.

EMPRESA : IMPRENTA NOE, S.A.

EMPRESA : SOBRES REGIONTANOS.

EMPRESA : LITO MORELOS, S.A.

FECHA : 16 Enero 1985.

FECHA : 16 Enero 1985.

FECHA : 17 Enero 1985.

FECHA : 17 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4		✓			
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3		✓			
4			✓		
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10	✓				
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

EMPRESA : ETINOVA, S.A.

FECHA : 17 Enero 1985.

EMPRESA : INTERLIB, S.A.

FECHA : 17 Enero 1985.

EMPRESA : IMP. OLMECA, S.A.

FECHA : 18 Enero 1985.

EMPRESA : ARTE E IMAGEN, S.A.

FECHA : 18 Enero 1985.

CUESTIONARIO No. 41

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 42

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 43

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 44

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : CREATIVIDAD TIPOGRAF

EMPRESA : PRISMA EDITORES.

EMPRESA : SERVIFORM. S.A.

EMPRESA : DISTR. E IMPR. PAPEL.

FECHA : 18 Enero 1985.

FECHA : 19 Enero 1985.

FECHA : 19 Enero 1985.

FECHA : 19 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : IMPRESA O. ANDRES.

EMPRESA : IMPRECOLOR, S.A.

EMPRESA : GRAFICOS ULTRAMAR.

EMPRESA : LA UNIVERSAL, S.A.

FECHA : 21 ENERO 1985.

FECHA : 21 Enero 1985.

FECHA : 21 Enero 1985.

FECHA : 21 Enero 1985.

QUESTIONARIO No. 49

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

QUESTIONARIO No. 50

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

QUESTIONARIO No. 51

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

QUESTIONARIO No. 52

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

EMPRESA : LAVEL, S.A.

FECHA : 22 Enero 1985.

EMPRESA : SOFFER, S.A.

FECHA : 22 Enero 1985.

EMPRESA : GRAFICOS PEDRO.

FECHA : 22 Enero 1985.

EMPRESA : GRAFICO LAVANIEGOS.

FECHA : 22 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6		✓			
7			✓		
8					
9		✓			
10			✓		
11			✓		
12					
13					
14					✓
15			✓		
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19		✓			
20		✓			
21		✓			
22			✓		
23			✓		

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6		✓			
7			✓		
8					
9		✓			
10			✓		
11			✓		
12					
13					
14					✓
15			✓		
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19		✓			
20		✓			
21		✓			
22			✓		
23			✓		

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6		✓			
7			✓		
8					
9		✓			
10			✓		
11			✓		
12					
13					
14					✓
15			✓		
16			✓		
17			✓		
18			✓		
19		✓			
20		✓			
21		✓			
22			✓		
23			✓		

EMPRESA : SISTEMAS Y FORMAS, S.A.

EMPRESA : IMPRESA ORION.

EMPRESA : LITOTIPOGRAFICA M.

EMPRESA : LIMA IMPRESORA.

FECHA : 22 Enero 1985.

FECHA : 23 Enero 1985.

FECHA : 23 Enero 1985.

FECHA : 23 Enero 1985.

CUESTIONARIO No. 57

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6				✓	
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17			✓		
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

CUESTIONARIO No. 58

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 59

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

CUESTIONARIO No. 60

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15			✓		
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : IMPR. PALAS, S.A.

FECHA : 24 Enero 1985.

EMPRESA : FOTOTIPO, S.A.

FECHA : 24 Enero 1985.

EMPRESA : IMPR. VEGA, S.A.

FECHA : 24 Enero 1985.

EMPRESA : TARJETAS EDP, S.A.

FECHA : 25 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3		✓				
4		✓				
5	✓					
6		✓				
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14						✓
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14						✓
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23	✓					

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3	✓					
4	✓					
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14						✓
15			✓			
16		✓				
17			✓			
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6						
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14						✓
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

EMPRESA : PRENSA TECNICA.

EMPRESA : LITHO REY, S.A.

EMPRESA : ESPINOZA E. DOLORES.

EMPRESA : LITOGRAFIA REY.

FECHA : 25 Enero 1985.

FECHA : 25 Enero 1985.

FECHA : 25 Enero 1985.

FECHA : 26 Enero 1985.

QUESTIONARIO No. 65

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

QUESTIONARIO No. 66

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

QUESTIONARIO No. 67

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3		✓			
4			✓		
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

QUESTIONARIO No. 68

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3		✓			
4			✓		
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : EFFORM, S.A.

FECHA : 28 Enero 1985.

EMPRESA : VILLALOBOS V.

FECHA : 28 Enero 1985.

EMPRESA : IMPR. PEREZ A.

FECHA : 28 Enero 1985.

EMPRESA : P.Y E. EDITORIALES.

FECHA : 28 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA: IMP. NAL. DE VALORES.

EMPRESA: IMP. LINA E.

EMPRESA: ILE DIPLAY, S.A.

EMPRESA: IMPR. UNIVERSAL.

FECHA: 28 Enero 1985.

FECHA: 29 Enero 1985.

FECHA: 29 Enero 1985

FECHA: 29 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23					

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15	✓				
16		✓			
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21		✓			
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14		✓			
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : PRINTEMEX, S.A.

EMPRESA : IMP. SANCHEZ.

EMPRESA : EDIT. ROMONT, S.A.

EMPRESA : IMPRESA MAJA.

FECHA : 30 Enero 1985.

FECHA : 30 Enero 1986.

FECHA : 30 Enero 1985.

FECHA : 30 Enero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4				✓	
5	✓				
6		✓			
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4				✓	
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20		✓			
21	✓				
22	✓				
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4	✓				
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1			✓		
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : CARRILLO IMPRESORES. EMPRESA : IMPR. AJUSCO.
 FECHA : 31 Enero 1985. FECHA : 31 Enero 1985.

EMPRESA : IMPR. MARTINEZ B.
 FECHA : 31 Enero 1985.

EMPRESA : IMPR. RIVERO.
 FECHA : 1° Febrero 1985.

CUESTIONARIO No. 81

CUESTIONARIO No. 82

CUESTIONARIO No. 83

CUESTIONARIO No. 84

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6			✓		
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23	✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6		✓			
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16	✓				
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20		✓			
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4		✓			
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15	✓				
16	✓				
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2		✓			
3					
4					
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14				✓	
15		✓			
16	✓				
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

EMPRESA : IMPR. NUÑEZ, S.A.

EMPRESA : IMPR. HAHN, S.A.

EMPRESA : IMPRESA GIL-GAR.

EMPRESA : IMPRESA MACABI, S.A.

FECHA : 1° Febrero 1985.

FECHA : 1° Febrero 1985.

FECHA : 1° Febrero 1985.

FECHA : 2 Febrero 1985.

1 2 3 4 5 6

1				✓	
2		✓			
3					
4					
5		✓			
6					
7		✓			
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14		✓			
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6			✓		
7			✓		
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20		✓			
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3		✓			
4			✓		
5	✓				
6	✓				
7			✓		
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16	✓				
17		✓			
18		✓			
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22		✓			
23		✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓
2	✓				
3			✓		
4				✓	
5	✓				
6	✓				
7			✓		
8					
9	✓				
10		✓			
11		✓			
12					
13					
14					✓
15		✓			
16		✓			
17		✓			
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				

EMPRESA : IMPR. DORANTES.

EMPRESA : IMPR. RESCA, S.A.

EMPRESA : CASA VALUX, S.A.

EMPRESA : IMPR. INCOMEX, S.A.

FECHA : 2 Febrero 1985.

FECHA : 2 Febrero 1985.

FECHA : 6 Febrero 1985.

FECHA : 6 Febrero 1985.

CUESTIONARIO No. 89

CUESTIONARIO No. 90

CUESTIONARIO No. 91

CUESTIONARIO No. 92

1 2 3 4 5 6

1				✓		
2	✓					
3	✓					
4	✓					
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14			✓			
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5		✓				
6						
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14		✓				
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19		✓				
20		✓				
21		✓				
22			✓			
23			✓			

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3		✓				
4		✓				
5	✓					
6		✓				
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3	✓					
4	✓					
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

EMPRESA : IMPR. SARO, S.A.

EMPRESA : IMPR. TEPEYAC.

EMPRESA : IMPR. ALDINA.

EMPRESA : IMPR. ESTHER.

FECHA : 6 Febrero 1985.

FECHA : 6 Febrero 1985.

FECHA : 6 Febrero 1985.

FECHA : 7 Febrero 1985.

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2		✓				
3						
4						
5	✓					
6	✓					
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14					✓	
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18		✓				
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3		✓				
4			✓			
5	✓					
6			✓			
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14				✓		
15		✓				
16		✓				
17		✓				
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

1 2 3 4 5 6

1					✓	
2	✓					
3	✓					
4	✓					
5	✓					
6			✓			
7		✓				
8						
9	✓					
10		✓				
11		✓				
12						
13						
14	✓					
15	✓					
16	✓					
17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22		✓				
23		✓				

1 2 3 4 5 6

1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

EMPRESA : IMPR BRAVO

EMPRESA : TIPOGRAFICA AMAYA

EMPRESA : F.I.E., S.A.

EMPRESA : _____

FECHA : 7 Febrero 1985

FECHA : 7 Febrero 1985

FECHA : 7 Febrero 1985

FECHA : _____

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES Y
 COORDINACION DE SEMINARIOS DE INVESTIGACION

Ref. 135/84

LIC. SERGIO CARBAJAL L.
 GERENTE GENERAL DE LA
 CAMARA NACIONAL DE LAS ARTES
 GRAFICAS.
 P R E S E N T E .

Me es grato presentar a la Srta.
 BLANCA MARGARITA DIAZ REYES, con Núm. de Cuenta --
 7406875-1, quien cursa el Seminario de Investiga-
 ción Administrativa, bajo la dirección del Prof.-
 Héctor Ortíz Reyes en el Grupo 2937.

La citada alumna realice su traba-
 je de Investigación con el Tema " LA PEQUEÑA EM-
 PRESA DE LAS ARTES GRAFICAS, SU PROBLEMÁTICA Y SUS
 ALTERNATIVAS DE SOLUCION ADMINISTRATIVA ", y ha -
 seleccionado esa Institución, por lo que he de --
 agradecer a usted, se le brinde las facilidades -
 necesarias para el cumplimiento de su cometido.

A T E N T A M E N T E
 " POR MI RAZA HABLANA EL ESPIRITU "
 Cd. Universitaria, D.F., a 7 de mayo 1984

Jp
 C.P. y L.A. JORGE ALVAREZ ANGUIANO
 Jefe del Departamento.

JAA'ymb.

REFERENCIAS.

- 1.- *Administración de Empresas.*
Agustín Reyes Ponce ; *Segunda Parte.*
Editorial Limusa.
- 2.- *Catálogo Mexicano de Actividades Económicas (CAME).*
Texto Publicado por la Secretaría de Programación y Presupuestos
(S.P.P).
- 3.- *Como Planear y Establecer la Organización de una Empresa.*
Ernest Dale.
Editorial Reverte Mexicana, S.A.
- 4.- *Curso Suplementario para un estudio de caso sobre encuestas y cen*
sos.
George H. Brown, Director.
U.S. Department of Commerce.
- 5.- *El Papel que Juega el Licenciado en Administración en la Solución*
de la Crisis.
Tesis de Licenciado en Administración Sep. 83 U.N.A.M.
- 6.- *Empresas Pequeñas y Medianas.*
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.).
1984.
- 7.- *Fundamentos de Administración.*
Lourdes Munch Galinos y José García Martínez.
- 8.- *Informe de la Vigésima Asamblea General Anual Ordinaria.*
Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas (CANIAG).
Marzo, 1984.
- 9.- *Introducción a Probabilidades y Estadísticas.*
Octavio A. Rascón Ch. y Augusto G. Villarreal A.
U.N.A.M. Instituto de Ingeniería.
- 10.- *La Auditoría Administrativa.*
José Antonio Fernández Arenas.
Editorial Diana.

- 11.- *La Auditoría Administrativa.*
Joaquín Rodríguez Valencia.
Editorial Trillas.
- 12.- *La Industria Pequeña y Mediana en México (1980).*
NAFIN, S.A. (FOGAIN).
- 13.- *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.*
Duhalt Krauss Miguel.
- 14.- *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa.*
Leonardo Rodríguez.
Editorial South-Western.
- 15.- *Principios de la Administración.*
George Terry.
- 16.- *Proceso Administrativo.*
José Antonio Fernández Arenas.
Editorial Diana.
- 17.- *Organización.*
Ernest Dale.
Editorial Técnica, S.A.
- 18.- *Resultados de la Encuesta a la Industria Mediana en México.*
Levantamiento Febrero 25 a Abril 28 de 1983.
Banco de México.
- 19.- *Toma de Decisiones en Administración, Mediante Métodos Estadísticos.*
William A. Spurr y Charles P. Bonini.