

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

*29 No 100*

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



LA FUNCION ASESORA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
EN LA PEQUEÑA EMPRESA

DIRECTOR DE SEMINARIO LIC. ALFONSO SUAREZ REBOLLO

SEMINARIO DE INVESTIGACION DE ADMINISTRACION

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

Guillermo Edmundo Garza Samperio

Isabel Francisco Sotres Martínez

1 9 8 2



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE GENERAL

	Pág.
1. Introducción	1
2. Objetivo	2
3. Hipótesis	3
4. Generalidades	4
4.1. Antecedentes	9
4.2. Criterios de Definición	11
4.3. Definición de la Pequeña Empresa	13
5. Marco de Referencia	14
5.1. Situación Actual	14
5.1.1. Aspectos Financieros	15
5.1.2. Aspectos Económicos	17
5.1.3. Aspectos Productivos	21
5.1.4. Aspectos Funcionales	23
5.1.5. Organismos e Instituciones de Apoyo	32
6. Fuentes Indirectas (Labor de Campo)	53
6.1. Objetivo	53
6.2. Metodología	54
6.2.1. Instrumento de la Investigación	54
6.2.2. Localización de la Investigación	55
6.2.3. Técnica de la Investigación	55
6.2.4. Procedimiento	55
6.3. Análisis de la Información	59
6.4. Conclusiones de la Labor de Campo	84
6.5. Contenido del Instrumento de la Investigación	86
6.6. Problemas suscitados durante el Curso de la Investigación.	89

	Pág.
7. Funcionamiento de una Pequeña Empresa (Diagnóstico Administrativo)	90
7.1. Panorama General	90
7.1.1. Antecedentes	90
7.1.2. Objetivo Institucional	90
7.1.3. Estructura Orgánica	90
7.1.3.1. Funciones y Responsabilidades	91
7.1.4. Situación Externa	93
7.1.4.1. Entorno Económico	93
7.1.4.2. Entorno Social	94
7.1.4.3. Entorno Político	94
7.1.4.4. Entorno Mercadológico	94
7.2. Análisis	96
7.2.1. Cuantitativo	96
7.2.2. Cualitativo	100
7.3. Diagnóstico	101
7.4. Cursos Alternativos de Acción	102
8. Situación Propuesta (Recomendaciones)	103
8.1. Aspectos Financieros	103
8.2. Aspectos Económicos	106
8.3. Aspectos Productivos	110
8.4. Aspectos Funcionales	112
9. Conclusiones Generales	124
10. Índice Temático	126
11. Glosario de Términos	128
12. Bibliografía	132

## 1. INTRODUCCION

La Pequeña Empresa en México debe ser estudiada y apoyada en todos los órdenes para permitirle crecer, desarrollarse e integrarse significativamente a la economía de nuestro país.

El Licenciado en Administración con base en sus conocimientos y experiencias profesionales debe ser el agente de cambio idóneo mediante una asesoría profesional apegada a las necesidades reales del pequeño empresario.

Los hechos arriba señalados provocaron en nosotros una inquietud de investigación en ese campo.

El estudio que presentamos está estructurado por una parte teórica que observa el marco de referencia de las fuentes directas; otra parte práctica que presenta las condiciones reales de operación de la Pequeña Empresa y su problemática, es decir, las fuentes indirectas; y una última que corresponde a las recomendaciones que consideramos relevantes dentro de cada aspecto que incluimos.

## 2. O B J E T I V O

Mostrar al pequeño empresario la viabilidad de un Desarrollo Integral emanado de una asesoría profesional, ejercida por el L.A., en un corto lapso de tiempo.

Entendiéndose como Desarrollo Integral la optimización en la operación de las áreas funcionales y en el manejo de los recursos con que cuenta la Pequeña Empresa.

### 3. HIPOTESIS TENTATIVA

La accesibilidad del empresario se incrementará, respecto a la participación asesora del Profesional en Administración en la Pequeña Empresa, cuanto más demuestre éste, lo práctico de sus conocimientos.

#### 4. GENERALIDADES

Para efectos de la presente investigación, se incluyen desde una perspectiva teórica, las características relevantes de nuestro objeto de estudio: "La Pequeña Empresa".

Como establece el Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria (FOGAIN), "...La Pequeña y Mediana Industria han sido uno de los principales motores de superación, así como uno de los sectores generadores de más fuentes de trabajo por unidad de capital". [1]

En igual proporción a la generación de empleos, concurren en buena medida a los mercados locales y regionales, presentando mayor dinamismo en los renglones de fabricación de muebles, industrias metálicas básicas, fabricación y ensamble de máquinas y artículos de piel, preponderantemente vestidos y alimentos.

Derivado de lo anterior, se observa la utilización de la mano de obra intensiva, produciendo bienes económica y socialmente necesarios.

Por estas razones, la Pequeña Empresa representa para el profesional en administración un campo fértil de investigación y

[1] "Principales Características y Problemas de la Industria Pequeña y Mediana en México."

Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña.  
Febrero de 1980. México, D.F., Pág. 2

desarrollo de los conocimientos adquiridos en el aspecto teórico, así como, un reto en la aplicación práctica, producto de nuestra dedicación al aprendizaje de la ciencia administrativa.

Características básicas de la Pequeña Empresa:

- Contribución constante a la generación de empleos,
- Guarda un bajo coeficiente de importaciones y posibilidad de exportación de productos manufacturados,
- Mantiene una alta productividad del capital invertido,
- Es fuente permanente de iniciativa y capacitación de mano de obra,
- Es un muro de contención a la migración laboral,
- Carece de organización adecuada, por ser generalmente, empresa familiar,
- Presenta una deficiente concurrencia al mercado financiero,
- Adolece de recursos humanos capacitados y calificados,
- Tiene una débil posición de negociación por su tamaño,
- Cuenta con un capital unipersonal o familiar.

Sin embargo, a este respecto el FOGAIN señala que,..."los recursos propios que requiere un empresario pequeño para crear un empleo, son todavía bastante bajos a pesar de la inflación que ha sido característica de nuestra economía durante los úl-

timos años". [2]

Los criterios de clasificación, para efectos de estudio económico son:

- Por el capital contable
- Por el número de trabajadores
- Por el volumen de producción
- Por el volumen de ventas
- De acuerdo a su capacidad tecnológica, la artesanal familiar, los talleres extrafamiliares y el taller manufacturero.

Así relacionado con las anteriores generalidades, en una ponencia expuesta al Presidente de la República se asienta que: "Las Industrias Pequeñas y Medianas, requieren de mecanismos de extensionismo tecnológico que le ayuden a identificar sus problemas"...[3]

Motivo por el cual cabe preguntarse:

¿A qué grado queda relegada la participación asesora del Licenciado en Administración?

[2] Op., citada, Pág. 2

[3] I.E.P.E.S. - PRI

- "Ponencias" -

Puebla, Puebla, México 1981.

¿Qué ventajas representa al pequeño empresario o industrial, el conocimiento de conceptos básicos de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control?

"Previsión.- En la fijación de objetivos mediante cursos alternativos de acción, de acuerdo a las condiciones futuras en la que una empresa habría de encontrarse.

Planeación.- Determinando el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

De tal forma que es importante dentro la planeación el establecimiento de presupuestos, políticas, programas, procedimientos, mediante diagramas, manuales, gráficas y técnicas de control presupuestal.

Organización.- Entendida como 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.

Integración.- Etapa consistente en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento

de un organismo social.

Dirección.- Puesto que es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea, tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Control.- Ya que el control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes". [4]

Así como la aplicación práctica de cada elemento del proceso administrativo; y ¿hasta qué punto es funcional, la actual división de la Pequeña Empresa, en lo que a su estructura administrativa se refiere?

[4] REYES, Ponce Agustín

"Administración de Empresas Teoría y Práctica".  
Editorial Limusa, México 1966.

#### 4.1 ANTECEDENTES

Las referencias que a continuación se incluyen tienen carácter enunciativo y no pretenden establecer el tiempo de nuestra investigación.

En el año de 1950 la planta industrial del país se integraba por 71,311 establecimientos el 25% estaba representado por pequeñas y medianas industrias quienes daban ocupación al 40.7 % de la población económicamente activa del sector.

Respecto al período 1975-1979 cabe mencionar que el total de industrias registradas llegó a 120,274 distinguiéndose 93,293 empresas como pequeñas y medianas representativas del 75%. El empleo generado por éstas, alcanzó el 83% y su participación en el Producto Interno Bruto fue el del 65%, calculándose un promedio invertido por empresa de 3.2 millones de pesos.

"En 1930 el capital invertido significaba sólo el 40.3 % para 1970 representó el 69.8%. El valor de la producción, que en el primero de esos años sólo significó el 43.4% en la pequeña y mediana industria para 1970 fue de 75.4%.

Los sueldos y salarios que en 1930 apenas representaban 37.9 % del total que pagaba la industria de la transformación, para 1970 eran de 78.9%. Por el número de trabajadores la pequeña y mediana industria sólo absorbía el 25% de la mano de obra fa

bril y para 1970 daba empleo al 83.2% de la fuerza laboral".

[5]

[5] Op. "Características de la Pequeña y Mediana Industria en México".

Tomo I FOGAIN, NAFINSA, S.A. México, D.F., 1974.

#### 4.2 CRITERIOS DE DEFINICION

Debido a las características propias de la Pequeña Empresa no es aplicable un solo criterio para su definición y/o clasificación, por el contrario, uno a uno los criterios que a continuación se enlistan son prácticos y por lo tanto aplicables:

- Desde el punto de vista fiscal se entiende como Pequeña Empresa aquella organización cuyos activos fijos totales a valor de adquisición, no excedan del equivalente al importe de 200 veces el salario mínimo general de un año, correspondiente a la zona metropolitana del D.F.  
[6]
- El Fondo de Garantía y Fomento a la Mediana y Pequeña Industria (FOGAIN) entiende como Pequeña Empresa a aquella que cuenta con un capital contable mínimo de 50,000 pesos y máximo de diez millones.
- "Una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe considerarse como pequeña:
  1. Administración independiente. (Usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
  2. El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.

[6] "Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982".  
Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.  
México 1979. Pág. 173.

3. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro". [7]

También considera como punto importante el personal con que se cuenta para efectos de definición, (obreros, empleados y personal administrativo) y establece un promedio de 25 personas en lo que a la Pequeña Empresa se refiere.

Otros aspectos que no debemos dejar de soslayo son el criterio de volumen de producción y volumen de ventas (para FOGAIN el primero equivale al segundo o viceversa).

[7] RODRIGUEZ, Leonardo

"Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa".

Cincinnati, Ohio, U.S.A. 1980 S.W. Publishing Co.

#### 4.3 DEFINICION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Es aquella empresa, creada con una limitada inversión, comúnmente dirigida en forma unipersonal o familiar y apoyada en una administración empírica, que utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios con un fin de lucro.

Sus recursos operacionales son escasos, por lo que, se ubica en los mercados locales o regionales y presenta como característica propia una competitividad en desventaja frente a los mercados nacionales y extranjeros.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 SITUACION ACTUAL

Se ha contemplado la necesidad de incluir los aspectos más relevantes que enmarcan a la Pequeña Empresa, en el contexto nacional, para con ello, realizar una adecuada inferencia de información con los datos a obtener en la labor de campo y estar en posibilidad de deslindar la participación asesora del Licenciado en Administración, en lo que a funcionalidad integral se refiere.

"Desorganizadas y deprimidas, con bajos índices de productividad y producción, problemas financieros y sin aparente salida por que los estímulos y la política gubernamental para ellos, están desfasados". [8]

Y sin embargo, las Pequeñas Empresas, representan la conjunción de empresario-obrero-financiero, el 60% del producto nacional bruto y un porcentaje similar de mano de obra ocupada.

[8] Artículo publicado, Periódico UNO MAS UNO, Julio 6, 1982.

### 5.1.1 ASPECTOS FINANCIEROS.

En el año de 1981, el fideicomiso administrado por Nacional Financiera -según estudios realizados- ejecutó un programa de préstamos sin antecedentes en sus 27 años de vida. Se canalizaron 17 mil 495 millones de pesos, lo que significó un crecimiento de un 150 por ciento sobre lo operado en 1980, que fue de 7 mil 12 millones de pesos.

En contra sentido, en un artículo publicado en la Revista Proceso, se señala que, "Aplasta a la Pequeña Industria un sistema hecho para que crezca la grande, Nacional Financiera dice oficialmente, que el crédito está abierto. Los diferentes fondos para promoción de la Pequeña y Mediana Empresa se multiplican: FOGAIN, FONEI, FIDEIN. La realidad es que la ayuda llamada oficial no llega, todo debe tramitarse a través de la banca privada y ésta no otorga crédito sin los inconvenientes de multiplicar la burocracia: referencias, garantías, información, etc."

A esto hay que agregar el hecho de que la Industria Pequeña y Mediana al carecer de los llamados activos fijos, que son la maquinaria, el equipo, los inventarios y el local, no tiene acceso a préstamos bancarios y menos aún, a financiamientos de la banca de fomento gubernamental, por carecer de "garantías".

En relación a los aspectos financieros, FOGAIN, señala tres

"referencias".

1a. Referencia. Capital contable y los trabajadores que ocupan, cabe mencionar que de 429 empresas el 72%, su capital contable se encontraba integrado hasta por 5 millones de pesos. Lo que significa que aproximadamente tres cuartas partes de las empresas e industrias encuestadas, son pequeñas según los criterios de definición y/o clasificación. El número de trabajadores albergados en las 311 empresas (72% mencionado), en promedio es de 24.

2a. Referencia. Fuentes de recursos para financiamiento, el financiamiento de sus programas de producción, en la mayoría de las empresas encuestadas (por FOGAIN), es preponderantemente con reinversión de sus recursos propios en primer término, a través de financiamiento de proveedores (crédito) y en última instancia por financiamiento bancario.

Es importante subrayar que la principal fuente de financiamiento extrabancario descansa en la capitalización de recursos propios generados por la empresa.

3a. Referencia. Problemas para la obtención del financiamiento bancario, se pueden resumir en los siguientes: falta de garantías, capacidad limitada de pago, pasivos elevados, desconocimiento del crédito y su trámite.

### 5.1.2 ASPECTOS ECONOMICOS

A este respecto afirman que "uno de los principales problemas a los que se enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa en México, consiste en sus bajos niveles de productividad, lo cual se refleja en la deficiente calidad de muchos productos y en su escasa competitividad en el mercado regional y nacional". [9]

Es importante entender a la economía como, "el estudio de la forma en que los hombres eligen la utilización de recursos productivos escasos o limitados (tierra, trabajo, bienes de capital, como la maquinaria y los conocimientos técnicos) para producir distintos bienes y distribuirlos entre los miembros de la sociedad". [10]

Para con ello, comprender que los fenómenos económicos suscitados en México en el mes de diciembre de 1981 (incremento en el precio de los hidrocarburos) como en el de febrero de 1982 (devaluación de la moneda) marcaron un curso inesperado en el desarrollo y en la operación misma de todas y cada una de las empresas. Esto es, sufrieron una reducción en sus actividades comerciales (compra, venta, crédito y cobranzas, entre otras) producto de la contracción que los fenómenos mencionados propiciaron.

[9] Op. Citada, Pág. 1.

[10] SAMUELSON, A. Paul

"Curso de Economía Moderna".

1973 McGraw-Hill book Co.

Es obvio, entonces que las empresas que eran fuertes pasaron a ser débiles y las débiles tienden a desaparecer.

Una herramienta fundamental en la previsión de circunstancias inesperadas es la planeación que contemplando planes, presupuestos, pronósticos, programas y objetivos claramente establecidos justifica la presencia de un L.A. en la Pequeña Empresa.

Bien importante es señalar el hecho de que en una forma muy relativa la Pequeña Empresa aprovecha sus recursos de operación. Los costos en que incurren este tipo de empresas constituyen un renglón de singular relevancia.

El pequeño empresario desconoce en la mayoría de los casos los enfoques que se le dan a los costos tales como "el económico (costo marginal y costo de oportunidad, sustitución o desplazamiento) y el contable (costos incurridos o históricos, costos estimados y costos estándar". [11]

Un ejemplo del abandono que el pequeño empresario da a los costos se manifiesta en: compras de materia prima desaprovechando las oportunidades que las condiciones del (pago, volumen, lugar) ofrecen, se debe considerar, no obstante, la baja capacidad de compra de este tipo de empresa, los altos precios de cotización y los deficientes canales de distribución de los insumos.

[11] VELAZQUEZ, Mastretta G.

"Técnicas de la Administración de la Producción".

Editorial Limusa, México 1979.

mos que se demandan.

Por otro lado, el nivel ocupacional promedio de la Pequeña Empresa es de 24 trabajadores [12], en un margen significativo el personal empleado manifiesta una permanencia las más de las veces breve. Lo anterior referente en una repetitiva capacitación al personal de nuevo ingreso, con las consecuentes fugas de tiempo y capital.

Así el panorama de la Pequeña Empresa se complica al descubrir que su producción y sus posibilidades de venta y subsistencia dependen no sólo del buen entendimiento entre la oferta y la demanda sino de la inflación, la devaluación, el encarecimiento u ocultamiento de la materia prima, los monopolios, etc.

En función de lo anterior y a manera de resumen, puede afirmarse que, por sus características, la pequeña y mediana industria, constituyen una oportunidad para un desarrollo más nacionalista de las actividades industriales que se llevan a cabo en el país: sus dueños son mexicanos, sus trabajadores, su mercado también lo es y la mayor proporción de la maquinaria y equipo que emplean son hechos en México.

Por lo que, al mismo tiempo cabe mencionar que, "Los elementos que principalmente encarecen los créditos son, en primer lugar, el bajo nivel de ahorro, el encaje legal o impuesto que deben

[12] Op. FOGAIN, Pág. 1.

pagar los bancos por cada peso captado, la inflación y los con  
gelamientos". [13]

[13] Artículo publicado, Periódico UNO MAS UNO,  
Sábado 10 de Julio de 1982.

### 5.1.3 ASPECTOS PRODUCTIVOS

Este tipo de empresa incursiona prácticamente en todos los rubros de la actividad industrial, destaca sobre todo en los sectores de producción de consumo inmediato, las tecnologías productivas no son por lo general muy sofisticadas.

Lejos de poseer una tecnología competente la Pequeña Empresa reduce su campo de acción a la adaptación de sus recursos productivos en la medida en que las necesidades lo requieran, lo que se traduce en: obsolescencia tecnológica.

Otro aspecto problemático que incide en la producción, es la ausencia de un control de calidad que pueda dar margen a una diferenciación referente a los bienes que un empresario brinda al mercado, en comparación con los propios producidos por sus competidores inmediatos.

Ahora bien, los trabajadores que utiliza son poco calificados, como consecuencia el producto de su desempeño laboral estará dado en proporción directa a su grado de experiencia.

En lo que atañe a la utilización de planta, se observa una ocupación de sólo un tercio de su capacidad instalada. Esto es, las jornadas de trabajo, en promedio, no rebasan las ocho horas.

Asimismo, dentro del aspecto que nos ocupa debe considerarse

que como producto de una administración empírica no son establecidas adecuadamente las políticas de producción, la coordinación del sistema, sistemas de control, elementos que permiten llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

Es aquí donde se encuentra una nula planeación de la producción en cuanto a programas, presupuestos y pronósticos se refiere.

La Pequeña Empresa presenta una ausencia de economías de escala en la compra de materias primas y equipo; una dependencia de un sólo producto o línea de productos así como de un sólo proveedor.

El panorama productivo de la Pequeña Empresa vislumbra en alto porcentaje de maquila como giro principal lo cual reduce sus posibilidades de desarrollo cuando se habla de una maquiladora subordinada a un restringido grupo de demandantes.

Como colofón la Pequeña Empresa incide en una baja productividad por insuficiencia de recursos humanos, financieros y técnicos idóneos.

#### 5.1.4 ASPECTOS FUNCIONALES

Dentro de este marco se estudian las áreas funcionales y su correlación con el proceso administrativo.

Como punto previo es necesario asentar el escaso o nulo establecimiento de objetivos a corto y mediano plazo, esta situación redunda en las siguientes desviaciones:

- Inadecuada estructura organizativa.
- Centralización de autoridad (toma de decisiones).
- Dualidad de funciones.
- Excesivo tramo de control.
- Comunicación en sentido horizontal - descendente, sin retroalimentación.
- Insuficiente evaluación de los resultados.

Como consecuencia, no son definidas en sentido estricto las áreas funcionales ni las responsabilidades de las mismas, es por ésto que, las funciones se realizan en forma independiente teniendo como único lineamiento, las condiciones que la costumbre en el desempeño de sus actividades le imponen.

## AREA FUNCIONAL:

## Recursos Humanos.

Emanado de lo anterior, la Pequeña Empresa no instituye requerimientos específicos de personal, contando entonces, con mano de obra de poca calificación, cuya posterior capacitación sólo comprenderá el trabajo cotidiano.

De igual modo no se promueve la motivación para el esfuerzo adicional en el trabajo, no se cuenta con planes de incentivos o remuneraciones extra salariales de ninguna índole.

Por lo que se antepone, a las llamadas teorías gerenciales más elementales, la escasa experiencia, en lo que al trato psicológico y sociológico de los trabajadores y empleados se refiere.

"Una de las responsabilidades de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de los subordinados, así como la motivación de éstos.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización". [14]

[14] ARIAS Galicia Fernando

"Administración de Recursos Humanos".

Editorial Trillas, México 1975.

Es por estas razones en la medida que el pequeño empresario considere las expectativas de la conducta humana del personal con que cuenta, al fijar sus lineamientos de operación, estará más apegado a la realidad que las circunstancias le dicten.

Dentro del renglón de la satisfacción de necesidades se observa que si bien la Pequeña Empresa derrama salarios a más de tres cuartas partes de la población económicamente activa del sector, dicha satisfacción alcanza cuando mucho los niveles económicos, dado que, según la escala de necesidades del Doctor Abraham Maslow [15], sólo cubriría las fisiológicas (o primarias), es decir "aquellas indispensables para la conservación de la vida: Alimentarse, respirar, dormir, etc."

Al relegarse a segundo término las necesidades de participación en grupos sociales, y el reconocimiento de la creatividad laboral de los obreros y empleados.

Y no así, las necesidades de Seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás, las Sociales puesto que el ser humano, necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo, de Estima en virtud de que a todo hombre le

[15] HERNANDEZ y Rodríguez Sergio

Ballesteros Inda Nicolás

"Fundamentos de Administración".

Editorial Interamericana, México 1980,

es imprescindible, emocionalmente darse cuenta que consituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales, y por último las de Autorealización que se instauran dentro de la comunidad, dado que, el hombre requiere trascender.

## AREA FUNCIONAL:

## MERCADOTECNIA.

Como se recordará, el mercado de la Pequeña Empresa se circunscribe al de tipo local y eventualmente al regional, satisface necesidades de tipo primario o indispensables (alimentos, vestido, etc.). De lo anterior se concluye que su competitividad ante las medianas empresas en cuanto a costos comparativos se trata es exiguo.

El pequeño empresario da una orientación preponderante hacia las ventas puesto que debe considerarse que su problema se enfoca a la falta de clientes y no a la escasez de mercancías.

Al orientar su negocio hacia las ventas se aparta de la mercadotecnia, entendida como " El conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios" [16]. Dentro de este marco, la Pequeña Empresa se dirige no a la satisfacción de una necesidad (objetivo primordial de la mercadotecnia), sino a la obtención de utilidades por volumen de ventas.

[16] KOTLER, Philip

"Dirección de Mercadotecnia" .  
Editorial Diana, México 1974.

La técnica de Investigación de Mercados es totalmente desconocida por el pequeño empresario y así: los precios de su producto, la marca y presentación, la publicidad y promoción, la penetración al mercado, la aceptación, etc., se encuentran absolutamente fuera del ámbito de operación.

Producto de la inobservancia hacia la relación entre las variables Precio, Plaza, Producto y Promoción difícilmente encuentra oportunidad de desplazar sus productos hacia nuevos mercados.

Los canales de distribución (intermediarios) bloquean la relación directa productor - consumidor.

**AREA FUNCIONAL:****Finanzas.**

En la Pequeña Empresa se descuidan dos renglones importantes: Los ingresos y los egresos, al no observar sistemáticamente los programas que su operación exige.

El pequeño empresario contrae pasivos que, las más de las veces, limitan su crecimiento y desarrollo toda vez que en ningún momento considera el grado de liquidez que su capital de trabajo le refleja.

La Pequeña Empresa no visualiza los financiamientos bancarios, como créditos refaccionarios de habilitación y avío. Tomando en cuenta que los elementos, que principalmente encarecen los créditos son, en primer lugar, el encaje legal o impuesto que deben pagar los bancos por cada peso captado, la inflación y los congelamientos.

Asimismo, no define políticas para sus cuentas por cobrar, stock de materias primas, cuentas por pagar, posible pago de impuestos, etc.

La contabilidad se lleva a cabo más por el lado de la obligación fiscal que por el beneficio que una información financiera pudiera aportar.

## AREA FUNCIONAL:

## Producción.

Se ha mencionado la enorme restricción que a la Pequeña Empresa le significa el trabajar con tecnología obsoleta y mano de obra poco calificada.

Otro elemento que merece comentario se refiere a las instalaciones insuficientes en las que se desenvuelve, cuya estrechez le impide llenar un requerimiento de seguridad e higiene.

La improvisación, contraria a la metodización, es muy característica de la producción en la Pequeña Empresa.

Esta no introduce una producción en serie debido a que la demanda de producto o servicio es intermitente. Por último, los niveles de control de calidad son excesivamente bajas.

Desde otra perspectiva, la Pequeña Empresa cae en una serie de desaciertos y anomalías fiscales y legales por el desconocimiento de las obligaciones y derechos que a estos aspectos la Ley establece y sostiene como supuestas.

A manera de resumen, en relación con los aspectos funcionales, mencionaremos a la "Coordinación como esencia de la Administración... Puesto que el logro de la armonía del esfuerzo indivi

vidual hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la administración.

Cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación". [17]

Ya que, la falta de coordinación entre las posibles áreas funcionales de la Pequeña Empresa se manifiesta en la escasa producción, la falta de comunicación interdepartamental, la ausente relación compras-producción-ventas, el reconocimiento del objetivo particular de la empresa, en la escasa competencia en los mercados nacionales, la falta de motivación al personal y los obreros, así como en el no establecimiento de controles de interdependencia departamental.

[17] KOONTZ, Harold O'Donnell

"Elementos de Administración Moderna".

Libros McGraw-Hill, Colombia 1975.

### 5.1.5. ORGANISMOS E INSTITUCIONES DE APOYO.

Las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto, por encargo del Gobierno Federal, encomendaron a Nacional Financiera, S. A., apoyar a las Industrias Medianas y Pequeñas, por el significativo papel que desempeñan en la actividad económica, mediante el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI).

El PAI representa un conjunto de servicios que contribuyen al desenvolvimiento eficiente de las empresas, a través de apoyos integrados y coordinados, con características equilibradas de crédito, asistencia técnica, aportación de capital de riesgo e instalaciones físicas apropiadas.

Los apoyos que ofrece el PAI comprenden los de siete instituciones, cuyos servicios son los siguientes:

INSTITUCION	SERVICIOS
FONEP	- Créditos para la elaboración de estudios y proyectos.
FOMIN	- Aportación temporal de capital de riesgo.
FOGAIN	- Créditos y garantías.
FIDEIN	- Venta de terrenos y arrendamiento de maquinaria y naves industriales.

INSTITUCION	SERVICIOS
INFOTEC-CONACYT	- Información científica y tecnológica.
IMIT, A. C.	- Elaboración de estudios técnico-económicos.
CENAPRO-ARMO	- Capacitación a empresarios y adiestramiento a trabajadores.

## I. FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)

### OBJETIVO

El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), otorga créditos para la realización de estudios, a los empresarios que deseen conocer anticipadamente los resultados de su inversión.

### FORMA DE OPERACION

El FONEP opera directamente con los empresarios que lo requieren, tanto del sector público, como del privado.

Los estudios son efectuados por empresas consultoras registradas en este organismo, que cuentan con la organización necesaria para elaborar proyectos.

### SERVICIOS QUE OFRECE

Los recursos del FONEP pueden ser utilizados para financiar los siguientes estudios:

- a) Prefactibilidad técnica y económica de programas o proyectos que tengan por objeto crear una nueva empresa o ampliar la existente.
- b) Especificaciones de ingeniería y diseño final, previos a la etapa de ejecución de proyectos, cuya viabilidad haya sido demostrada.

- c) Estudios generales de prefactibilidad de carácter regional, sectorial o subsectorial, incluyendo estudios de cuencas, recursos naturales y humanos e investigaciones aerofotogramétricas.
- d) Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva o de mercado.
- e) Asesoría directa a los empresarios durante todas las etapas del estudio de preinversión, analizando y evaluando las mejores alternativas para el proyecto.

#### REQUISITOS GENERALES

- a) La cantidad mínima de los préstamos es de 50 mil pesos.
- b) En caso de que el empresario industrial seleccione una firma consultora que no esté inscrita en el FONEP, se deberán cumplir con los requisitos establecidos para todas las firmas que no tienen registradas.
- c) Los sujetos de crédito deberán aportar un mínimo de 5% del costo del estudio.
- d) Las garantías de los préstamos serán las que se juzguen adecuadas en cada caso.

**PAGO DE LOS CREDITOS**

Los plazos de amortización, incluyendo un período de gracia, varían de 2 a 8 años y son fijados en cada caso, de acuerdo con las características especiales de los estudios.

**TASA DE INTERES**

10% anual, sobre saldos insolutos.

## II. FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)

### OBJETIVO

El Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), se asocia con las empresas mediante la aportación temporal de recursos como capital de riesgo.

### FORMA DE OPERACION

El FOMIN opera en forma directa con los solicitantes que pretendan obtener recursos financieros. Puede aportar hasta 33% del nuevo capital social de la empresa, incluyendo su propia aportación.

FOMIN suscribe acciones comunes o preferentes y vende su participación una vez que la empresa no requiera de su apoyo.

### REQUISITOS GENERALES

Los industriales deberán presentar un estudio económico, técnico y financiero. En su caso, el costo del estudio que se menciona, se toma en cuenta como aportación de los empresarios.

El FOMIN, como socio minoritario, no dirige la empresa; únicamente participa en el consejo de administración en los términos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

## VENTA DE ACCIONES

Superada la etapa que dió origen para que el FOMIN participara, sus acciones se ponen a la venta, dando preferencia a los accionistas de la empresa industrial con la que temporalmente se asoció.

### III. FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN)

#### OBJETIVO

El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), otorga apoyo financiero y garantías a los pequeños y medianos industriales, por conducto de la banca.

#### SERVICIOS QUE OFRECE

- a) Financiamiento. El FOGAIN concede créditos a los pequeños y medianos industriales por conducto de las instituciones de crédito nacionales mixtas y privadas y de las uniones de crédito.
- b) Garantías. Puede garantizar a las instituciones y uniones de crédito, hasta 75% de los créditos de habilitación o avío y/o refaccionarios, cuando el monto total no exceda de un millón de pesos.

#### TIPOS DE CREDITO

- a) Créditos de habilitación o avío hasta por 8 millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para el pago de salarios del personal de producción.

b) Créditos refaccionarios, hasta por 11 millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para adquirir e instalar maquinaria y equipo; y para construir, modificar o ampliar naves industriales.

c) Créditos hipotecarios industriales, hasta por 9 millones de pesos. Estos préstamos se utilizan para el pago de pasivos a corto plazo.

Cuando se conceden a una empresa industrial más de uno de estos créditos, su importe no deberá exceder de 24 millones de pesos, ni rebasar la cantidad máxima de cada uno de los créditos que se han mencionado.

d) Como complemento de las actividades crediticias que realiza la banca, el FOGAIN puede garantizar créditos, para dar mayor acceso al financiamiento a los empresarios de las industrias pequeñas.

#### PAGO DE CREDITOS

Los plazos para amortizar los créditos fluctúan en la práctica como se indica: habilitación o avío: de 18 a 30 meses; refaccionarios: de 3 a 6 años y los hipotecarios, de 4 a 7 años.

## TASAS DE INTERES

ZONAS ECONOMICAS	INDUSTRIA PEQUEÑA		
	TASA AL INDUSTRIAL	PRIORITARIA	NO PRIORITARIA
		TASA AL INDUSTRIAL	TASA AL INDUSTRIAL
I A y B	14 %	15 %	18 %
II	14 %	17 %	19 %
III A y B	21 %	22 %	22 %
Resto del país	17 %	19 %	21 %

- Para los efectos de las operaciones del FOGAIN, es industria pequeña aquella que cuenta con un capital contable entre 50 mil pesos y 7 millones de pesos.
- Se considera industria mediana la que cuenta con un capital contable mayor de 7 y hasta 60 millones de pesos.
- Para el manejo de las zonas económicas y la clasificación de industrias prioritarias, se deberán consultar los Diarios Oficiales de la Federación del 2 de febrero y 9 de marzo de 1979.
- En zona III-A se pueden otorgar créditos de habilitación o avío, a empresas existentes, cuya actividad esté comprendida en las categorías 1 y 2 del Decreto del 9 de marzo de 1979.

- En zona III-A se pueden otorgar créditos refaccionarios únicamente a aquellas empresas fabricantes de productos alimenticios para consumo humano, comprendidos en la categoría 1 del Decreto del 9 de marzo de 1979.
- En zona III-B, solo créditos para las empresas existentes que deseen ampliarse y financiar su capital de trabajo.
- Se entiende por zona "Resto del país", la que no ha sido definida por las autoridades de los gobiernos federal y estatal.

#### IV. FIDEICOMISO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEIN).

##### OBJETIVO

El Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN), coadyuva a la descentralización industrial, dotando a las empresas de instalaciones físicas y otros servicios.

##### FORMA DE OPERACION

Realiza actividad en forma directa con los empresarios industriales, a través de la venta de terrenos urbanizados y arrendamiento de instalaciones.

##### SERVICIOS QUE OFRECE

- a) Ventas al contado y a plazos de terrenos urbanizados: industriales, comerciales, habitacionales y de servicios.
- b) Arrendamiento simple y con opción de compra, de naves industriales localizadas en los principales polos de desarrollo, así como arrendamiento de maquinaria y equipo.
- c) Centrales de servicios.

## REQUISITOS GENERALES

- a) Tratándose de terrenos, todas las empresas pueden pedir apoyo sin importar su tamaño, a excepción de aquellas que sean altamente contaminantes.
- b) En lo que se refiere al arrendamiento de instalaciones físicas, las empresas deberán tener un capital contable no menor de 50 mil pesos ni mayor de 60 millones de pesos; además:
- Que el propósito sea establecer nuevas empresas o aumentar la capacidad de producción de las ya existentes.
  - Incluir un estudio que refleje la viabilidad del proyecto desde los puntos de vista técnico y económico.
- c) Tratándose de arrendamiento simple de naves industriales estándares, se deberán anticipar tres meses de renta y cinco en caso de naves especiales. El período de contratación para las primeras será como mínimo 5 años y de 13 para las segundas.
- d) Para el caso de arrendamiento con opción de compra, se solicitan los mismos anticipos que se mencionan, pero se especificará en el contrato la cantidad que se bonificará por las rentas pagadas en el momento de la compra.

## TASAS DE INTERES

Las tasas de interés varían entre 15 y 18.5 % anual sobre saldos insolutos.

## CIUDADES INDUSTRIALES:

Matamoros, Tamps.

Aguascalientes, Ags.

Querétaro, Qro.

Xicoténcatl, Tlax.

Framboyán, Ver.

Villahermosa, Tab.

Tepic, Nay.

León, Gto.

Celaya, Gto.

Iguala, Gro.

Morelia, Mich.

Mérida, Yuc.

Nueva Tijuana, B.C.

Durango, Dgo.

Linares, N.L.

Torreón, Coah.

Tizayuca, Hgo.

CENTRO COMERCIAL: Centro Cívico Comercial de Mexicali.

PARQUES INDUSTRIALES: San Juan del Río, Qro. El Salto, Jal.

## PROXIMAS CIUDADES INDUSTRIALES:

Reynosa, Tamps.

Culiacán, Sin.

Ramos Arizpe, Coah.

Monclova, Coah.

## V. FIDEICOMISO DE INFORMACION TECNICA (INFOTEC)

## OBJETIVO

El Fideicomiso de Información Técnica (INFOTEC), proporciona servicios de asesoría para el mejor desempeño de las funciones de producción, ingeniería, planeación y mercadotecnia.

## FORMA DE OPERACION

- a) Consulta Industrial. Proporciona información general o específica, a través de la atención personal o telefónica. Se puede disponer de información para conocer entre otros aspectos: propiedades físicas y química de materiales, proveedores de maquinaria, procesos optativos de fabricación, normas, patentes, marcas y estadísticas de producción y mercado.
- b) Noticias Técnicas. Los empresarios pueden recibir mensualmente boletines que les permitan actualizarse en técnicas de aplicación práctica.
- c) Servicio express de información. Se dispone de un sistema de más de 150 bancos de datos en computadora con información científica y tecnológica, que se puede consultar en una terminal.

## REQUISITOS GENERALES

El INFOTEC presenta al cliente un documento en el que se detallan las actividades a desarrollar, los resultados que se esperan, la duración y el costo.

VI. INSTITUTO DE APOYO TECNICO PARA EL FINANCIAMIENTO A LA  
INDUSTRIA (IMIT, A.C.)

OBJETIVO

El Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria (IMIT, A.C.), formula y evalúa proyectos industriales para nuevas empresas o para llevar a cabo ampliaciones de las existentes. Asimismo capacita personal para formular y evaluar proyectos.

FORMA DE OPERACION

Opera en forma directa, a solicitud de las instituciones de crédito y de las empresas industriales.

SERVICIOS QUE OFRECE

- a) Formula y evalúa en forma integral proyectos de interés para la industria.
- b) Examina posibilidades de desarrollo con objeto de aportar información necesaria para los estudios.
- c) Capacita en áreas técnicas y económicas a empresarios, inversionistas, instituciones financieras y personal de las entidades de la administración pública.

## REQUISITOS GENERALES

Es necesario establecer un convenio por escrito, en el que se incluya el alcance del trabajo que se pretenda desarrollar y las fases o etapas en que el IMIT intervenga.

VII. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD DE MEXICO, A.C. y SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA EN LA INDUSTRIA (CENAPRO-ARMO)

OBJETIVO

El Centro Nacional de Productividad de México (CENAPRO) y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la industria (ARMO), capacitan personal a niveles directivos e intermedios.

FORMA DE OPERACION

Los organismos CENAPRO y ARMO operan directamente con los industriales, mediante convenios específicos de participación en los cursos que imparten.

SERVICIOS QUE OFRECEN

a) CENAPRO

- Realiza y promueve en forma directa programas de capacitación de personal, mediante cursos de administración, organización, planeación de la empresa, ingeniería y economía de la producción.
- Tiene disponible una videoteca y una cineteca con más de 50 programas de televisión y 35 cortometrajes.

- Edita la publicación mensual denominada "Gaceta de Productividad" y trimestralmente la revista "Productividad y Desarrollo".

b) ARMO

- Proporciona cursos al personal obrero que sea susceptible de ser promovido a las funciones de supervisor.
- Imparte cursos de perfeccionamiento a supervisores de las empresas industriales, encargados de atender las necesidades de adiestramiento y capacitación de trabajadores, en los diferentes niveles o categorías.
- Mantiene disponible para los empresarios un centro de información que tiene 10,000 libros, 700 revistas y 220 películas.

#### REQUISITOS GENERALES

Cualquier persona o empresa puede acudir a los servicios que ofrecen estas dos instituciones.

La Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial a través de la Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, brinda a este tipo de industrias los siguientes servicios:

## BOLSA DE RESIDUOS INDUSTRIALES

Es el instrumento que enlaza, sin fines de lucro, a los generadores de residuos con los posibles interesados en aprovecharlos, sin interferir en las negociaciones de los mismos.

La conveniencia de establecer una bolsa es cada día mayor, debido a la escasez de materias primas y al incremento acelerado de residuos industriales que se generan como consecuencia del proceso de industrialización del país.

Los beneficios de la bolsa son aquellos empresarios cuyas industrias generan o aprovechan, de una manera continua, residuos industriales, en las actividades relacionadas con la química, plásticos, papel, cartón, madera, hule, cuero, textil, vidrio y metal mecánico, entre otros.

Sus ventajas son:

- + Aprovechar racionalmente los recursos naturales.
- + Abatir costos de producción
- + Contribuir a la eliminación de contaminantes industriales.

6. FUENTES INDIRECTAS  
(Labor de Campo)

6.1 OBJETIVO

Comprobar o disprobar la hipótesis formulada (Punto 3) en forma cuantitativa y cualitativa.

## 6.2 METODOLOGIA

### 6.2.1 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACION

"Para confirmar la hipótesis formulada se requiere contar con una serie de datos (definidos sencillamente como fragmentos de información), a través de cuyo estudio se puede llegar a operaciones lógicas que nos permiten adecuar el conocimiento a los hechos". [18]

Los instrumentos principales para la recopilación de datos son:

- El cuestionario de aplicación (directa o postal)
- La entrevista (personal o telefónica); y
- La observación (directa o indirecta)

Cada uno de los métodos presenta ventajas y desventajas, pero considerando las necesidades primordiales de esta investigación (poco tiempo y bajo costo) se eligió el cuestionario como instrumento de la investigación.

[18] ARIAS, Galicia Fernando

"Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento".

Editorial Trillas, México 1980. Pág. 75.

## 6.2.2 LOCALIZACION DE LA INVESTIGACION

La recopilación de datos fue efectuada en la zona metropolitana de la Ciudad de México, considerando como población a la Empresa Pequeña en general del Distrito Federal.

## 6.2.3 TECNICA DE INVESTIGACION

El método estadístico de muestreo fue el utilizado para la presente investigación en virtud de que por medio de éste se evita encuestar a todo el Universo y permite, con una determinada muestra, obtener una exactitud igual o mayor que la que se tendría al incluir toda la población.

"No es necesario seleccionar todo el Universo, ni siquiera una gran parte de él, para lograr la exactitud que se necesita. Muchas veces, muestras selectivas que representan menos del 1% de toda la población pueden proporcionar datos fidedignos, si el procedimiento de selección es de fiar". [19]

## 6.2.4 PROCEDIMIENTO

Tomando en cuenta que se trata de una población infinita y con

[19] KOTLER, Philip

"Dirección de Mercadotecnia".

Editorial Diana, México 1979. Pág. 412

siderando que sigue el comportamiento de una distribución normal se utilizó la Teoría de las Grandes Muestras. El número de cuestionarios empleados para la prueba piloto fue de 31. Se estableció la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), con base a la pregunta número 1.-¿Existe en su negocio o empresa alguna área o función que requiera reorientación o apoyo?, quedando de la siguiente manera:

Casos favorables (p)  
Cuestionarios Aplicados

Casos desfavorables (q)  
Cuestionarios Aplicados

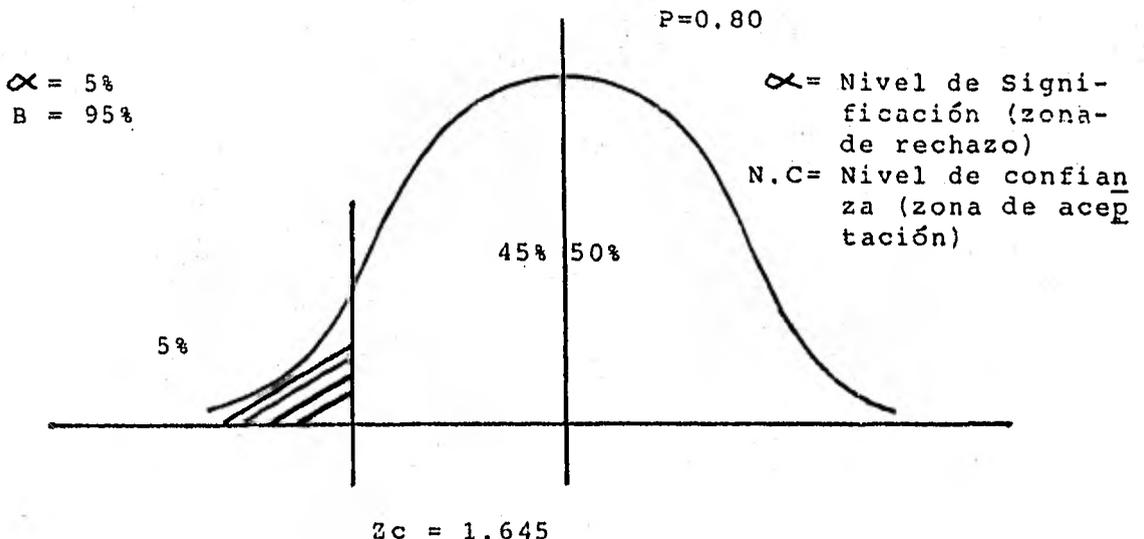
$$p = \frac{25}{31} = 0.80$$

$$q = \frac{6}{31} = 0.20$$

$$H_0 \Rightarrow p \geq 0.80$$

$$H_1 \Leftarrow p < 0.80$$

La hipótesis nula no establece una igualdad o desigualdad sino una comparación y por lo tanto se trata de una distribución normal unilateral, que se representa en la siguiente gráfica:



La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra fue la de Distribución Muestral de Proporciones, ésto es:

$$n = \frac{Z_c^2 pq}{E^2}$$

donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z_c$  = Valor tipificado de la variable  $X$  en una distribución normal tipificada

$p$  = Probabilidad de casos favorables

$q$  = Probabilidad de casos desfavorables

$E$  = Error máximo admisible (8%)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.80) (0.20)}{(0.08)^2}$$

$$n = \frac{(2.706) (0.16)}{0.0064}$$

$$n = 67.65 + 10\% = 74.42 = 75$$

$$\therefore n = 75$$

(El 10% fue agregado a la muestra para efectos de mayor confiabilidad).

Demostrando que  $N_2 \leq N_1$  se aceptará o rechazará  $H_0$ . Trabajando

con la pregunta 1:

$$p_1 = \frac{60}{78} = 0.77$$

$$q_1 = \frac{18}{78} = 0.23$$

$$n_2 = \frac{(1.645)^2 (.77) (.23)}{(0.08)^2}$$

$$n_2 = \frac{(2.706) (0.177)}{0.0064}$$

$$n_2 = 74.88$$

$$\therefore n_2 < n_1$$

ENTONCES SE ACEPTA  $H_0$

## 6.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

Cabe señalar, como preámbulo, que con las preguntas de datos generales (I Giro de su empresa o negocio; II Capital en giro; III Actividades básicas; IV Fecha de inicio de operación; V Número de empleados) Únicamente se pretende determinar si la empresa a encuestar, en efecto, forma parte de las Pequeñas Empresas.

La cantidad de respuestas obtenidas en la investigación se muestran a continuación en forma absoluta y relativa.

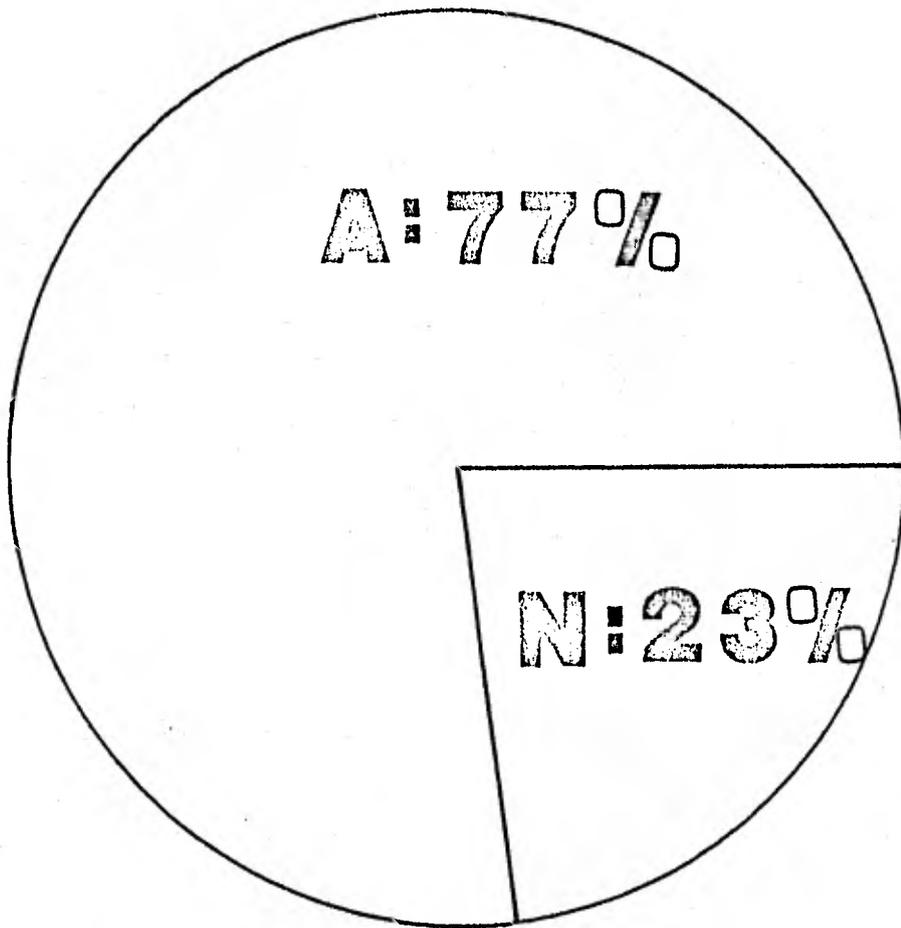
## Pregunta 1.

¿Existe en su empresa o negocio alguna área o función que requiera reorientación o apoyo?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	60	77%
NO	18	23%
T o t a l	78	100%

Pregunta 1.

¿Existe en su negocio o empresa alguna área o función que requiera reorientación o apoyo?



100% = 78

A = Número de Respuestas Afirmativas = 60

N = Número de Respuestas Negativas = 18

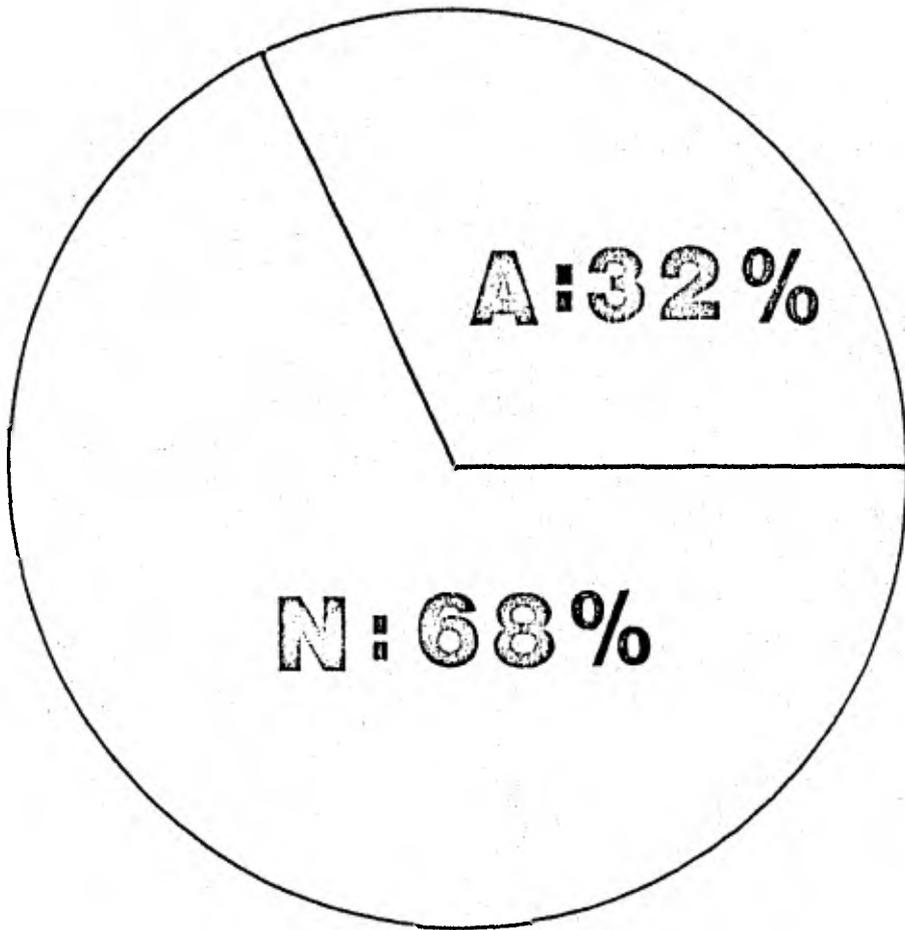
Pregunta 2.

¿Considera usted que sus conocimientos son suficientes para co  
rregir las deficiencias que su empresa pueda tener?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	25	32%
NO	53	68%
T o t a l	<hr/> 78	100%

Pregunta 2.

¿Considera usted que sus conocimientos son suficientes para co  
rregir las deficiencias que su empresa pueda tener?



100% = 78

A = Número de Respuestas Afirmativas = 25

N = Número de Respuestas Negativas = 53

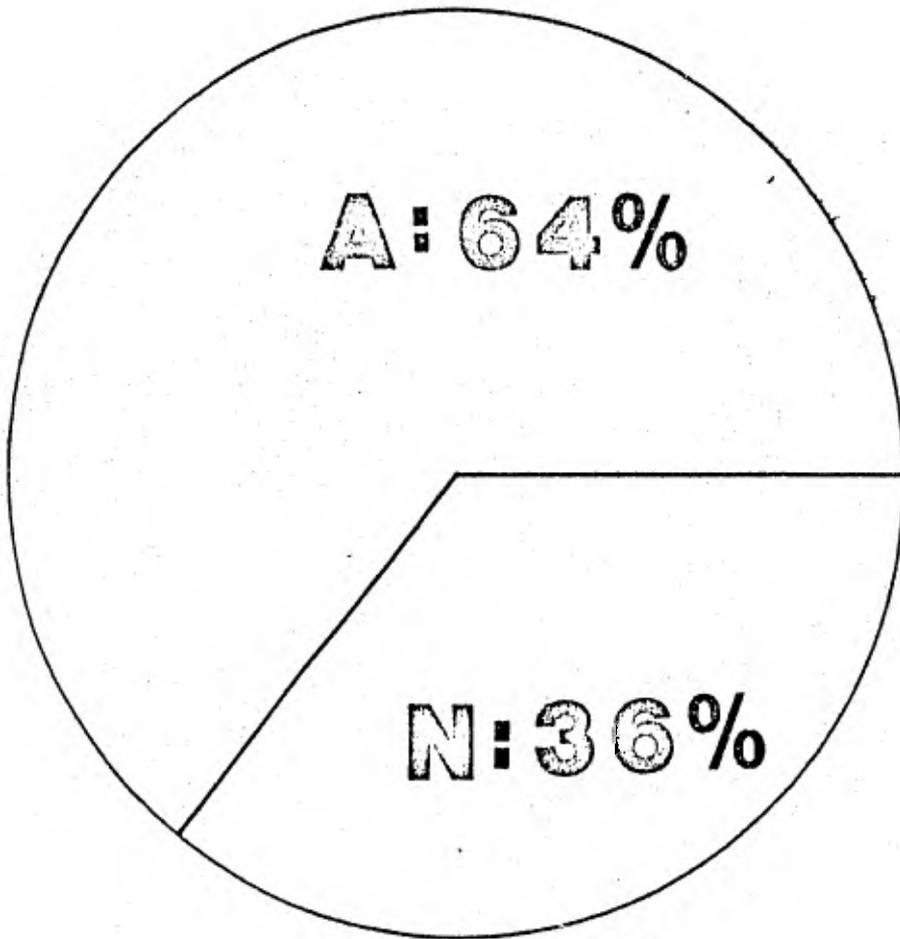
Pregunta 3.

¿Acudiría usted a la opinión profesional de un asesor externo?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	50	64%
NO	28	36%
T o t a l	<hr/> 78	100%

Pregunta 3.

¿Acudiría usted a la opinión profesional de un asesor externo?



100% = 78

A = Número de Respuestas Afirmativas = 50

N = Número de Respuestas Negativas = 28

## Pregunta 4.

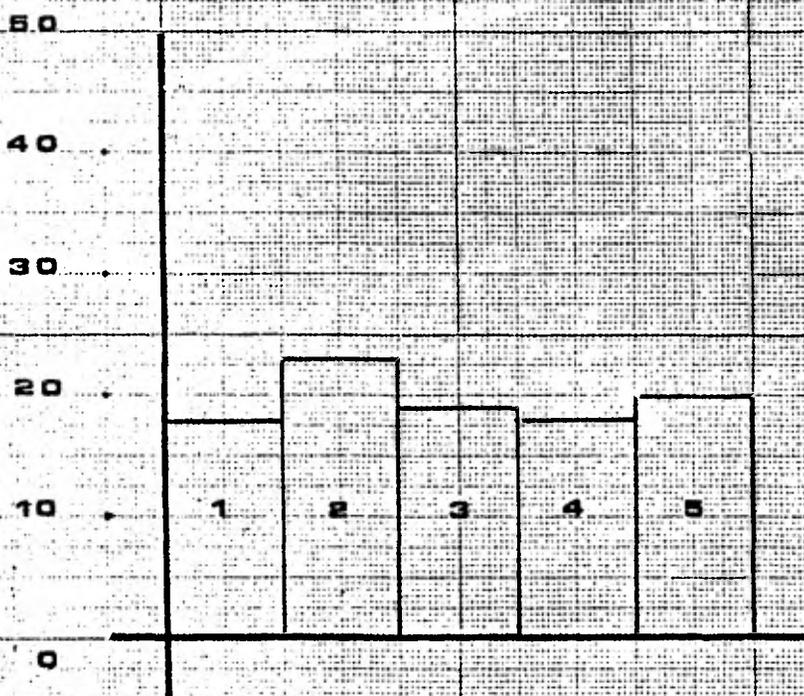
Clasifique en orden de importancia los motivos por los que su negocio o empresa no ha acudido a este tipo de ayuda.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
- Su empresa no los necesita	27	18.12%
- Existen gastos de mayor importancia	35	23.48%
- Cuenta dentro de su empresa con un profesional en el área	29	19.46%
- Desconoce los alcances de una asesoría externa	28	18.79%
- Actualmente su empresa no puede efectuar cambios de ninguna índole	30	20.13%
T o t a l	149*	100 %

\* Sumatoria de las frecuencias en este caso.

Pregunta 4.

Clasifique, en orden de importancia, los motivos por los que su negocio o empresa no ha acudido a este tipo de ayuda.



1. Su empresa no lo necesita.

2. Existen gastos de mayor importancia.

3. Cuenta dentro de su empresa con un profesional en el área.

4. Desconoce los alcances de una asesoría externa.

5. Actualmente su empresa no puede efectuar cambios de ninguna índole.

Pregunta 1. Primera Opción:

Su empresa no lo necesita.

50

40

30

20

10

1

2

3

4

5

1. Primer lugar = 8

2. Segundo lugar = 10

3. Tercer lugar = 13

4. Cuarto lugar = 27

5. Quinto lugar = 20



Pregunta 4. Tercera Opción:

Cuenta dentro de su empresa con un profesional en el área.

50

40

30

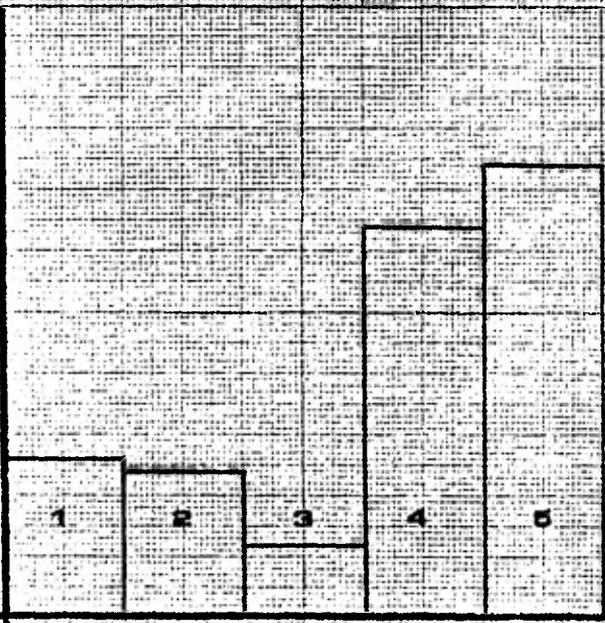
20

10

0

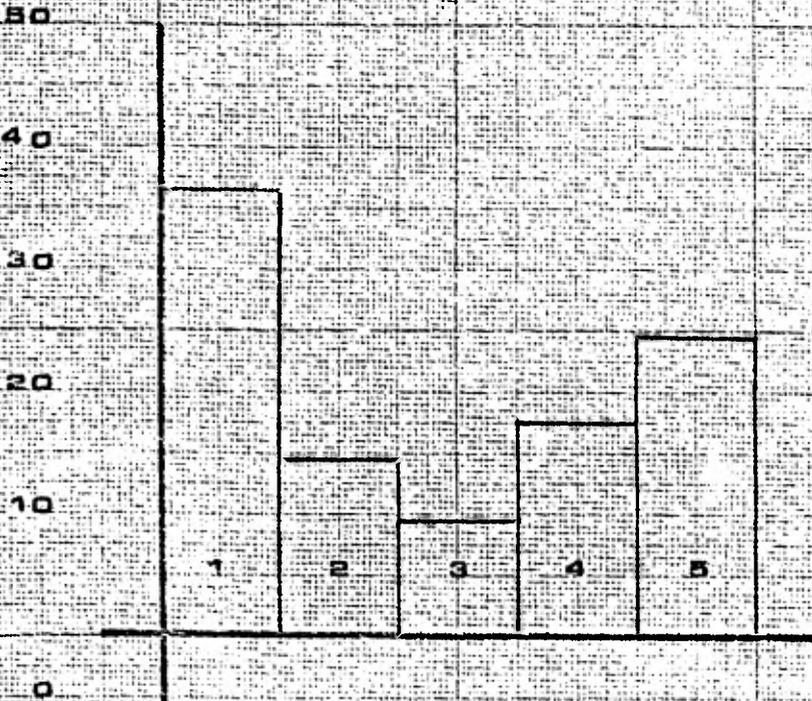
1 2 3 4 5

- 1. Primer lugar = 10
- 2. Segundo lugar = 9
- 3. Tercer lugar = 6
- 4. Cuarto lugar = 25
- 5. Quinto lugar = 29



Pregunta 6. Cuarta Opción.

Desconocer las áreas de una asesoría externa.



1. Primer lugar = 28

2. Segundo lugar = 11

3. Tercer lugar = 7

4. Cuarto lugar = 13

5. Quinto lugar = 19

## Pregunta 4. Quinta Opción.

Actualmente su empresa no puede efectuar cambios de ninguna índole.

50

40

30

20

10

0

1

2

3

4

5

1. Primer lugar = 14

2. Segundo lugar = 13

3. Tercer lugar = 30

4. Cuarto lugar = 14

5. Quinto lugar = 7

Pregunta 5.

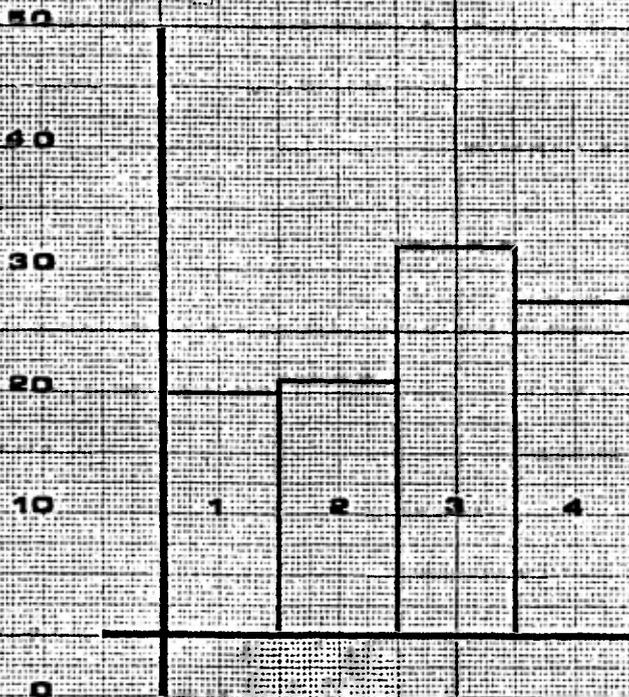
Mencione brevemente las tres fallas o errores más importantes que usted piensa afectan la operación de su empresa o negocio.

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Recursos Humanos	37	20.21%
Finanzas	39	21.31%
Producción	58	31.69%
Mercadotecnia	49	27.77%
T o t a l	183*	100 %

\* Sumatoria de las frecuencias en este caso.

Pregunta 5.

Mencione brevemente las tres fallas o errores más importantes que usted piense afectan la operación de su empresa o negocio.



1. Recursos Humanos = 37

2. Finanzas = 39

3. Producción = 58

4. Mercadotecnia = 49 (De una a dos respuestas por cuestionario)

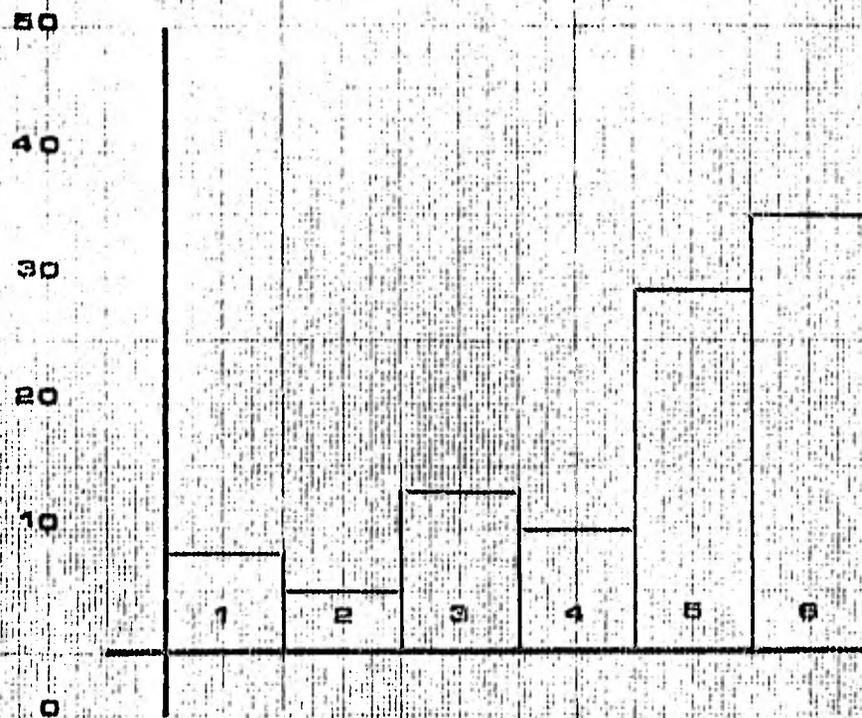
## Pregunta 6.

En relación a las fallas que haya encontrado ¿Qué medidas ha implantado?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mercadotecnia	6	7.69%
Finanzas	4	5.12%
Recursos Humanos	10	12.82%
Producción	8	10.25%
Otras	23	29.48%
Ninguna	27	34.61%
T o t a l	78	100 %

Pregunta 6.

En relación a las fallas ¿Qué medidas ha implantado?



Hacia Mercadotecnia	f = 0	= M
Hacia Finanzas	f = 4	= F
Hacia Rec. Humanos	f = 10	= RH
Hacia Producción	f = 8	= P
Otras	f = 23	= O
Ninguna	f = 27	= N

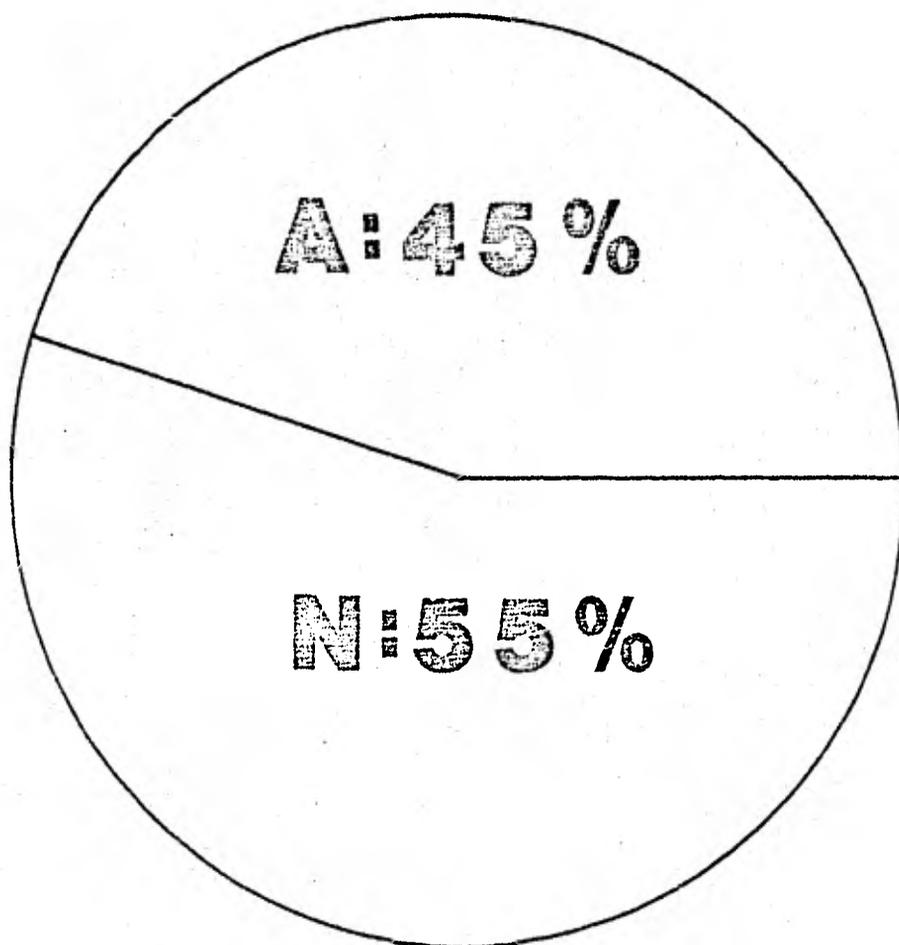
## Pregunta 7.

¿Alguna vez le ha sido ofrecido el servicio de asesoría administrativa?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	35	44.87%
NO	43	55.13%
T o t a l	78	100 %

Pregunta 7.

¿Alguna vez le ha sido ofrecido el servicio de asesoría administrativa?



100% = 78

A = Número de Respuestas Afirmativas = 35

N = Número de Respuestas Negativas = 43

## Pregunta 8.

De haberlo aceptado ¿Qué beneficios le reportó?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mercadotecnia	3	3.84%
Finanzas	2	2.56%
Recursos Humanos	2	2.56%
Producción	2	2.56%
No aceptó	66	84.51%
Ninguno	3	3.84%
T o t a l	78	100 %

Pregunta 8.

¿Qué beneficios le reportó?

85

80

70

60

50

40

30

20

10

0

1

2

3

4

5

6

- |                  |   |    |
|------------------|---|----|
| 1. Mercadotecnia | = | 3  |
| 2. Finanzas      | = | 2  |
| 3. Rec. Humanos  | = | 2  |
| 4. Producción    | = | 2  |
| 5. No aceptó     | = | 66 |
| 6. Ninguno       | = | 3  |

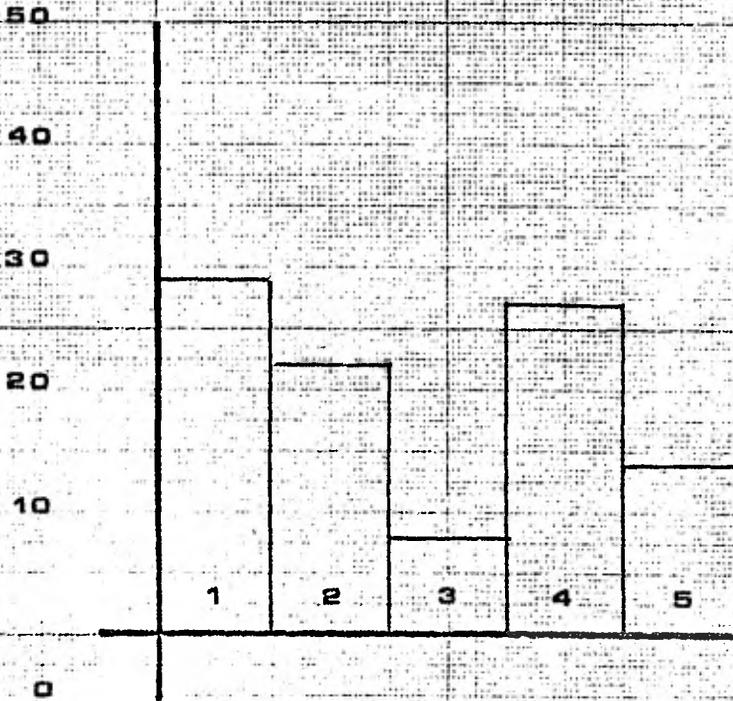
## Pregunta 9.

En caso de que se le ofreciera el servicio y usted aceptara.  
¿Hacia qué concepto canalizaría los beneficios?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
- Incremento de la productividad	23	29.49%
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo	17	21.79%
- Disminución de la rotación de personal	6	7.69%
- Incremento de las utilidades	21	26.93%
- Otros	<u>11</u>	<u>14.10%</u>
T o t a l	78	100 %

Pregunta 9.

¿Hacia qué concepto canalizaría los beneficios?



- |  |      |
|--|------|
| 1. Incremento de la Productividad.             | = 29 |
| 2. Mejoramiento de las condiciones de trabajo. | = 17 |
| 3. Disminución de la rotación de personal.     | = 6  |
| 4. Incremento de las utilidades.               | = 21 |
| 5. Otros.                                      | = 11 |

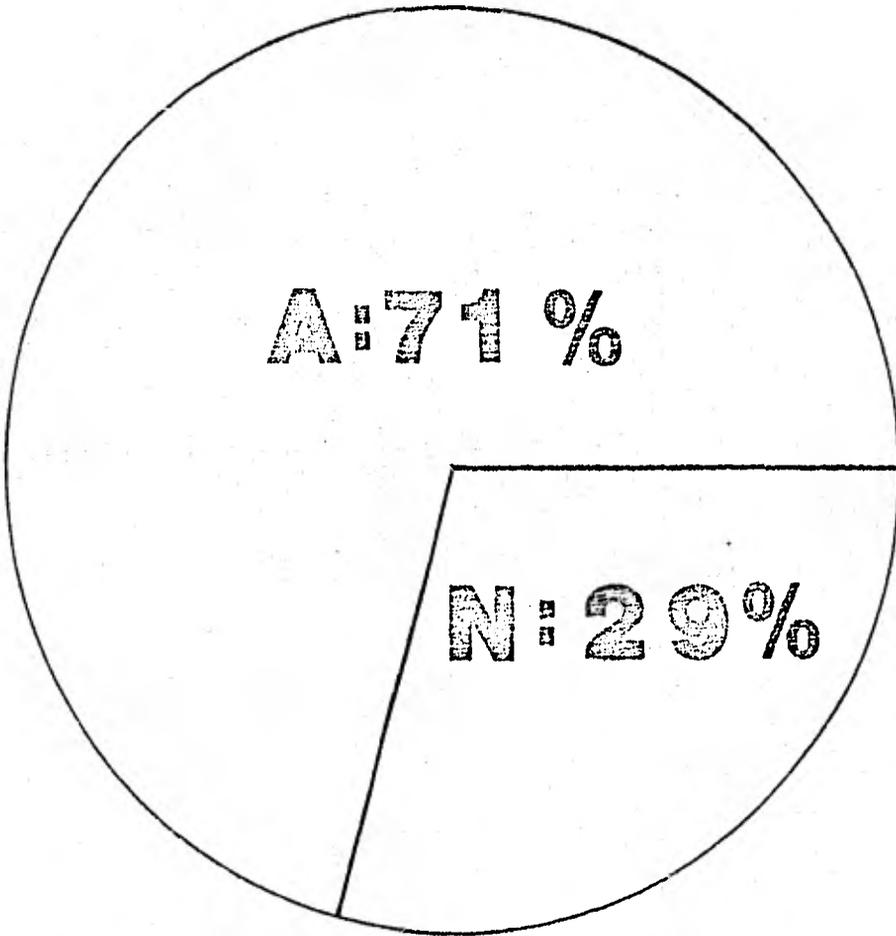
Pregunta 10.

¿Desearía le fueran expuestas las características propias de la asesoría administrativa?

Respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	55	70.51%
NO	23	29.49%
T o t a l	<hr/> 78	<hr/> 100 %

Pregunta 10.

¿Desearía le fueran expuestas las características propias de la Asesoría Administrativa?



100% = 78

A = Número de Respuestas Afirmativas = 55

N = Número de Respuestas Negativas = 23

#### 6.4 CONCLUSIONES DE LA LABOR DE CAMPO

Los resultados del análisis de la información señalan que en su mayoría las empresas encuestadas:

- Requieren de orientación o apoyo.
- Consideran que sus conocimientos no son suficientes para corregir las deficiencias que su empresa pueda tener.
- Si acudirían a la opinión profesional de un asesor externo.
- No acudieron a la asesoría externa fundamentando esta ausencia en el orden siguiente:
  - a) Existen gastos de mayor importancia,
  - b) Actualmente su empresa no puede efectuar cambios de ninguna índole.
  - c) Cuenta dentro de su empresa con un profesional en el área.
  - d) Su empresa no lo necesita.
  - e) Desconoce los alcances de una asesoría externa.
- La falla más importante correspondió al área de producción; la siguiente a mercadotecnia; en seguida a problemas financieros y por último a Recursos Humanos.
- No implantan medidas preventivas y correctivas en la operación de su empresa. En menor grado, las implantan

en forma general o vaga. Las medidas que inciden en las áreas funcionales son aplicadas en orden decreciente como sigue:

- a) Recursos Humanos
  - b) Producción
  - c) Mercadotecnia
  - d) Finanzas
- No les ha sido ofrecido el servicio de asesoría administrativa.
  - No reportan ningún beneficio.
  - Canalizan sus recursos en orden de importancia:
    - a) Incremento de la productividad
    - b) Incremento de las utilidades
    - c) Mejoramiento de las condiciones de trabajo
    - d) Otros
    - e) Disminución de la rotación del personal.
  - Si desearían les fueran expuestas las características propias de la asesoría administrativa.

Como producto del análisis expuesto, se determina que la hipótesis comprobada cuantitativamente a través del método estadístico empleado; es también válida cualitativamente.

## 6.5 CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

A continuación encontrará usted una serie de preguntas relacionadas con la operación de su negocio o empresa.

El presente cuestionario tiene como objetivo una investigación sobre las necesidades de asesoría administrativa en la Pequeña Empresa.

La información que usted proporcione será tratada confidencialmente, por lo que mucho agradeceremos que responda con el mayor apego a la realidad:

I.- Giro de su empresa o negocio:

II.- Capital en giro:

III.- Actividades básicas:

IV.- Fecha de inicio de operación:

V.- Número de empleados:

1.- ¿Existe en su negocio o empresa alguna área o función que requiera reorientación o apoyo?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Considera usted que sus conocimientos son suficientes para corregir las deficiencias que su empresa pueda tener?

SI ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

NO ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Acudiría usted a la opinión profesional de un asesor externo?

SI ( ) ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

NO ( )

4. Clasifique, en orden de importancia, los motivos por los que su negocio o empresa no ha acudido a este tipo de ayuda.

( ) Su empresa no los necesita.

( ) Existen gastos de mayor importancia.

( ) Cuenta dentro de su empresa con un profesional en el área.

( ) Desconoce los alcances de una asesoría externa.

( ) Actualmente su empresa no puede efectuar cambios de ninguna índole.

5. Mencione brevemente las tres fallas o errores más importantes que usted piense afectan la operación de su empresa o negocio.

6. En relación a las fallas que haya encontrado ¿Qué medidas ha implantado?

7. ¿Alguna vez le ha sido ofrecido el servicio de Asesoría Administrativa?

SI ( )

NO ( )

8. De haberlo aceptado ¿Qué beneficios le reportó?

9. En caso de que se le ofreciera este servicio, y usted aceptara ¿Hacia qué concepto canalizaría los beneficios?
- ( ) Incremento de la productividad.
  - ( ) Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
  - ( ) Disminución de la votación de personal.
  - ( ) Incremento de las utilidades.
  - ( ) Otros. Especifique \_\_\_\_\_
10. ¿Desearía le fueran expuestas las características propias de la Asesoría Administrativa?
- SI ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- NO ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Como puede observarse existe un cruzamiento entre las preguntas, lo cual ofrece una apreciación más objetiva de las respuestas relacionadas brindando a su vez una mayor confiabilidad en el fondo del cuestionario.

#### 6.6. PROBLEMAS SUSCITADOS DURANTE EL CURSO DE LA INVESTIGACION

- El instrumento de la investigación fue aplicado al dueño (s) o encargado de la empresa, lo cual redundó en las siguientes experiencias:
  - a) Ausencia de la persona.
  - b) Negativa a cooperar.
  - c) Desconfianza hacia los encuestadores.
  - d) Inexactitud de las respuestas.
  - f) Costo considerable de tiempo y dinero.
  
- La inexistencia de estadísticas oficiales impidió el uso de parámetros previamente calculados.

## 7. FUNCIONAMIENTO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA (Diagnóstico Administrativo)

### 7.1 PANORAMA GENERAL

#### 7.1.1 ANTECEDENTES

SUMETAL, S.A., inició sus operaciones como empresa distribuidora de aluminio en la Ciudad de México el 26 de agosto de 1979 con un capital social de un millón de pesos.

Sus actividades básicas son la compra-venta y distribución de lámina de aluminio en hojas, cintas, rollos y discos.

#### 7.1.2 OBJETIVO INSTITUCIONAL

Lograr un negocio de rendimiento atractivo y alta proyección, apoyado en una estructura humana y financiera saludable y eficiente; obtener una imagen sólida de seriedad y servicio en el mercado.

#### 7.1.3 ESTRUCTURA ORGANICA

Los elementos integrantes de la empresa objeto de este diagnóstico así como su ubicación en las áreas funcionales de la misma se presentan a continuación:

A r e a	No. de Personas en cada Area
Dirección General (dueño)	1
Gerencia General	1
Gerencia Administrativa	1
Gerencia de Ventas	1
Jefatura de Operaciones	1
Secretaria	1
Auxiliar de la Gerencia Administrativa	1
Agentes de Ventas	4
Cobranza	1
Auxiliar de la Jefatura de Operaciones	1
Equipo de Reparto	2
Almacén	4
Mantenimiento	<u>1</u>
T o t a l	20

#### 7.1.3.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

##### a) Director General:

- Apertura de líneas de crédito con proveedores.
- Tramitación de financiamientos y/o créditos bancarios.
- Control y autorización de los egresos.
- Supervisión y coordinación de las áreas funcionales a través de la Gerencia General.
- Establecimiento de objetivos.
- Evaluación de los resultados.
- Contratación de personal (niveles gerenciales).
- Determinación de prestaciones, comisiones, incentivos.
- Fijación de precios.

## b) Gerente General:

- Coordinación y supervisión de la Gerencia Administrativa y la de ventas.
- Función de compras.
- Apoyo a ventas y cobranza.
- Contratación de personal (agentes, auxiliares, secretarías, etc.)
- Atención a proveedores.
- Supervisión de egresos e ingresos.
- Establecimiento de objetivos.
- Auxiliar en la determinación de prestaciones, comisiones, incentivos.
- Auxiliar en la fijación de precios.

## c) Gerente Administrativo:

- Coordinación y supervisión de la Contabilidad.
- Coordinación y supervisión de la Cobranza.
- Control y autorización del crédito.
- Manejo y presupuestación de ingresos y egresos.
- Función de compras.
- Visita a clientes morosos.
- Contratación de personal (auxiliar de la Gerencia y cobrador en caso de ser necesario).

## d) Gerente de Ventas:

- Coordinación y supervisión de los agentes de venta.
- Apoyo a las ventas.
- Exploración del mercado.
- Función de compras.
- Contratación de personal (agentes de ventas, en caso de ser necesario).

## e) Jefe de Operaciones:

- Manejo del almacén y sus movimientos.
- Programación de entregas de material a clientes.
- Coordinación y supervisión de auxiliar del almacén, los ayudantes de almacén y los choferes.
- Función de compras.
- Contratación de personal (de los niveles que maneja, en caso de ser necesario).

## 7.1.4 . SITUACION EXTERNA

## 7.1.4.1 ENTORNO ECONOMICO

La tasa de aumentos de precios prevista para este ejercicio fiscal en el país es del 30% y en este tipo de industria del 20%.

Las previsiones de tasas de interés a largo plazo son de 40% y a corto plazo de 5%.

Los acontecimientos económicos que podrían afectar adversamente el negocio serían: la devaluación de la moneda, recesión e inflación.

#### 7.1.4.2 ENTORNO SOCIAL

La formación de nuevos núcleos de familia es una situación demográfica que afecta los mercados de consumo en todos los órdenes. El efecto que día con día trae este fenómeno se denota en un mayor consumo de material dirigido a su transformación para la satisfacción de necesidades.

#### 7.1.4.3 ENTORNO POLITICO

Afecta directamente a los proveedores debido a su necesidad de importación de material provenientes de Jamaica, Canadá, Japón, Estados Unidos de Norteamérica y Alemania.

#### 7.1.4.4 ENTORNO MERCADOLOGICO

Los proveedores (fábricas) de aluminio son los siguientes:

- Alumex, S.A. de C.V.
- Reynolds Aluminio, S.A.
- Alcan Aluminio, S.A.
- Laminadora de Aluminio, S.A.
- Aluminio Laminado, S.A.

La competencia (distribuidores) descansa en las empresas que a continuación se mencionan:

Metal Ideal, S.A.

Aceromex Atlas, S.A.

Gayol, S.A.

Metal Prack, S.A.

Metales Díaz, S.A.

Metales Návalos, S.A.

Sumetal, S.A.

SUMETAL se enfoca al mercado de minoristas ubicados entre los 100 kg hasta 4 toneladas.

Su participación en el mercado corresponde a clientes cuyas actividades principales son:

Carrocerías de recreo (campers)

Industria automotriz

Industria eléctrica

Electrónica

Línea blanca

Decoración

Utensilios de cocina

Implementos deportivos

Implementos avícolas

Litografía.

## 7.2 ANALISIS

### 7.2.1 CUANTITATIVO

Se efectuó a través del punto de equilibrio calculado matemáticamente y gráficamente.

Lo que permite establecer:

- El mínimo mensual de venta
- Valorizar la zona de oportunidad de utilidades
- Valorizar la zona de utilidad potencial
- Valorizar la zona de fuga de utilidades
- En la utilidad potencial, cuál es el porcentaje de utilidad que se debió haber generado.

Relación de Gastos.

Fijos:

Depreciación y Amortización	17,633	
Seguros y Fianzas	2,957	
Intereses	5,680	
Arrendamientos	6,040	
Sueldos Patronales	8,552	
Impuesto	25,772	66,634

## Variables:

Materia Prima (compras)	211,376	
Mano de Obra (maquila)	128,503	
Gastos Indirectos de Distribución	8,772	348,651

## Semivariables:

Suministros y Papelería	6,071	
Ingresos	4,993	
Gasolina y Lubricantes	3,815	
Gastos Diversos	324	
Publicidad	5,187	
Previsión Social	4,206	
Sueldos y Comisiones	20,112	
Material de Empaque	3,950	
Gastos de Correo	810	
Luz y Fuerza	1,827	
Teléfonos y Telégrafos	681	
Fletes y Acarreos	1,614	
Honorarios	820	54,410

Determinando el punto de equilibrio.

Fórmula:

$$\frac{\text{Gastos fijos recapitulados}}{\text{Gastos fijos recapitulados} + \text{utilidad de la operación}} = \text{P.E.}$$

Sustituyendo:

$$93,839/93,839 + 48,130 = 66.09\%$$

De donde:

$$\text{Si } 517,825 - 100\%: x - 66.09\%$$

Las ventas serán por: 342,230.54

-Mínimo mensual de venta.

$$342,230.54/12 = 28,519.21$$

- Zona de oportunidad de utilidades.

a) De la gráfica anexa

- Zona de utilidad potencial.

b) De la gráfica anexa

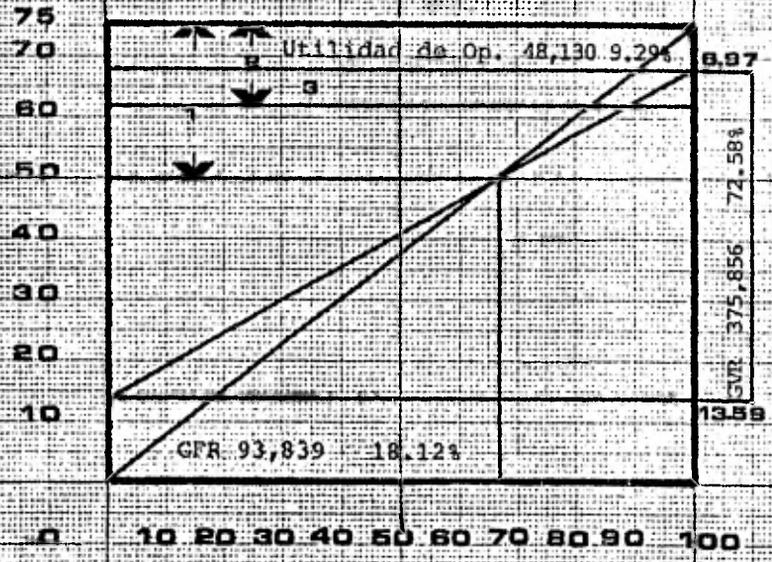
- Zona de fuga de utilidades.

c) De la gráfica anexa

- Porcentaje de utilidad que se debió haber generado.

$$517 - 100:86,304 - x = 16.67\%$$

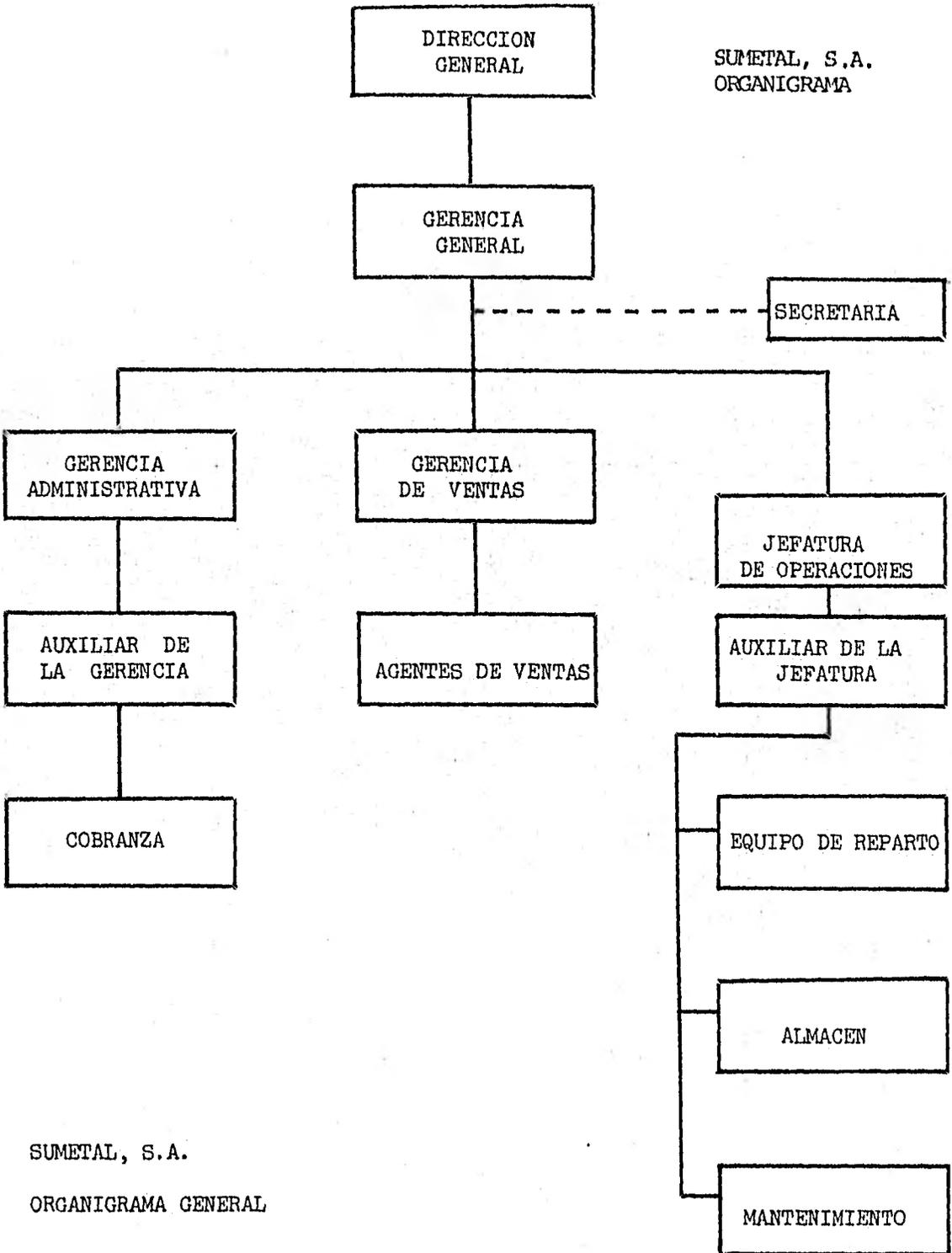
Determinación del Punto de Equilibrio en forma gráfica.



- a.1) Zona de Oportunidad de Utilidades:  $25 \times 6,904.33 = 172,608.25$
- b.2) Zona de Utilidad Potencial:  $12.5 \times 6,904.33 = 86,304.125$
- b.3) Zona de Fuga de Utilidades: Utilidad de la O.P. -  $Z_c$  de O.P. =  $6.97 - 12.5 = 5.53 \times 6,904.33 = 38,180.94$

Valor de la línea = Ventas Netas/75 = 6,904.33  
 GFR =  $93,839/6,904.33 = 13.59$   
 U.O. =  $48,130/6,904.33 = 6.97$

SUMETAL, S.A.  
ORGANIGRAMA



SUMETAL, S.A.  
ORGANIGRAMA GENERAL

## 7.2.2 CUALITATIVO

- La empresa no efectúa investigaciones de crédito para cada cliente.
- Otorga descuentos indiscriminados por volumen de compras a los grandes consumidores.
- La operación total se lleva a cabo, en su mayor parte, gracias a recursos ajenos.
- Muestra una escasa liquidez reflejada en los altos pasivos contraídos y la antigüedad que éstos presentan.
- El período de recuperación de la cartera (cobranza) es amplio.
- Efectúa gastos variables innecesarios y gastos no justificados.
- Presenta un alto índice de rotación de personal.

### 7.3 DIAGNOSTICO

De acuerdo a los análisis cuantitativo y cualitativo el problema principal radica en el área de Finanzas.

#### 7.4 CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION

- a) Trabajar sobre presupuestos. Manejar mensualmente los presupuestos de ingresos y egresos, y el comparativo contra lo real para conocer la cobranza y otros ingresos, los gastos y el diferencial respectivo.
- b) Establecer pronósticos de venta que permitan planear una adecuada rotación del inventario para lograr una oportuna recuperación de la inversión.
- c) Dar una alta movilidad a la cartera con el afán de reducir el período de cobranza, evitando un financiamiento adicional a los clientes por parte de la empresa.

## 8. SITUACION PROPUESTA (Recomendaciones)

### 8.1 ASPECTOS FINANCIEROS

Para cualquier empresa el buen manejo de los recursos financieros representa una estructura fundamental para su crecimiento y desarrollo. El manejo mencionado consiste en la óptima aplicación de recursos financieros, ésto es, "en la conducción manejo e inversión del capital, en toda la corriente de factores, como instalaciones, maquinaria, equipo, materia prima, salarios, créditos, pagos, etc., necesarios para el desarrollo de las funciones de la empresa". [20]

La información contable juega un papel determinante al mostrar numéricamente las operaciones que una empresa realiza, esta información al ser concentrada en los estados financieros permitirá un análisis de los mismos, estudio que pondrá de manifiesto por una parte, los recursos con que cuenta la empresa, y por otra, las obligaciones contraídas.

El Licenciado en Administración, como analista financiero deberá establecer la implantación de controles básicos para la in-

[20] ALVAREZ, Anguiano Jorge  
"Auditoría Administrativa".  
U.N.A.M. F.C.A.

formación contable, la cual una vez concentrada en los estados financieros podrá ser objeto de Análisis, entendiéndose como tal a "La técnica primaria aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los estados financieros". [21]

Cuyo objetivo es "la preparación que se hace de los estados financieros formulados previamente y la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores a efecto de que los datos obtenidos sirvan para un fin inmediato posterior que es el de su interpretación" [22] donde se tendrá una apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros basado en el análisis y la comparación.

El objetivo de la interpretación es el de proporcionar información clara, sencilla y accesible en forma escrita a acreedores, propietarios, inversionistas, auditores, directivos, gobierno, trabajadores, consultores, asesores, etc.

La metodología que usualmente aplica el analista financiero comprende los métodos Verticales (Razones simples, Razones Estándar, comparación de Razones y Porcientos Integrales) y métodos Horizontales (Aumentos y disminuciones, tendencias y control

[21] PERDOMO, Moreno Abraham

"Análisis e Interpretación de Estados Financieros".

ECASA, México 1975, Pág. 77 .

[22] PEREZ, Harris Alfredo

"Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación".

ECASA. México 1975. Pág. 43

de presupuestos). [ \* ]

Por otro lado, como se planteó en la investigación documental la acción de los organismos gubernamentales de apoyo financiero a la Pequeña Empresa, así como el de los bancos difícilmente alcanza a proporcionar algún tipo de ayuda a esas empresas por la falta de garantía que ellas pudieran ofrecer, por eso es recomendable, que el profesional en Administración, implante un sistema que permita operar con recursos propios.

Para, a la brevedad posible contar con garantías, poseer capacidad de pago con el afán de disminuir los pasivos.

El L.A., deberá hacer hincapié en la importancia de operar con presupuestos (de ingresos, egresos, ventas) pronósticos (cobranza) que permitan el pequeño empresario desenvolverse en un marco de información oportuna y controles periódicos.

[ \* ] NOTA: Dada la naturaleza de este capítulo (Recomendaciones) nos limitamos a solo enunciar la metodología.

## 8.2 ASPECTOS ECONOMICOS

En un alto índice, la Pequeña Empresa forma parte del aparato industrial dada la orientación de su producción hacia los niveles intermedios del proceso productivo, cubriendo las necesidades de subcontratación de las empresas mayores.

De igual forma satisface necesidades de tipo mediato debido a su participación local o regional en el mercado.

El papel del L.A., como asesor en este aspecto deberá circunscribirse a alcanzar niveles productivos estándar que permitan al pequeño empresario ofrecer un producto que satisfaga una necesidad a un precio justo y bajo costo que redunde en la obtención de un adecuado margen de utilidad y al mismo tiempo permita la posible adquisición de tecnología.

Otro aspecto por el que el L.A., debe velar, además de lo ya mencionado, es el equilibrio entre la oferta y la demanda mediante una canalización apropiada de la producción. Cuidando qué se va a producir, como se va a producir y para quién se va a producir.

En otras palabras, la Pequeña Empresa debe adoptar un sistema económico en donde comúnmente se observan tres funciones básicas.

"Primero, el sistema debe determinar qué bienes y servicios han de ser producidos y también su orden de importancia".

"Segundo, debe organizar el esfuerzo productivo para que los bienes y servicios seleccionados sean producidos en las cantidades adecuadas", y por último.

"Tercero, determinar de que modo debe ser compartida la producción terminada entre los miembros de la sociedad". [23]

Existen dos métodos básicos para la determinación de lo que se va a producir: Por la acción particular de los individuos o por el estado, es decir por el gobierno a través de sus diferentes organismos.

En una sociedad que depende de la acción privada, los mismos consumidores determinan los valores comparativos de los bienes y servicios por medio del sistema de precios.

En las economías en las que el estado determina lo que ha de producirse es necesaria mucha planeación detallada. Puesto que, los recursos de la economía son limitados, sólo pueden obtenerse cantidades adicionales de estos artículos si se reducen las cantidades de otros productos.

"La organización de la producción tiene dos aspectos importantes. Uno es el proceso de retirar recursos de la producción de bienes donde contribuyen menos a los deseos de los consumiu

[23] LEFTWICH Richard H.

"Microeconomía".

Editorial Interamericana, México 1979, Pág. 15.

dores y aportarlas a la producción de bienes en que contribuyen más.

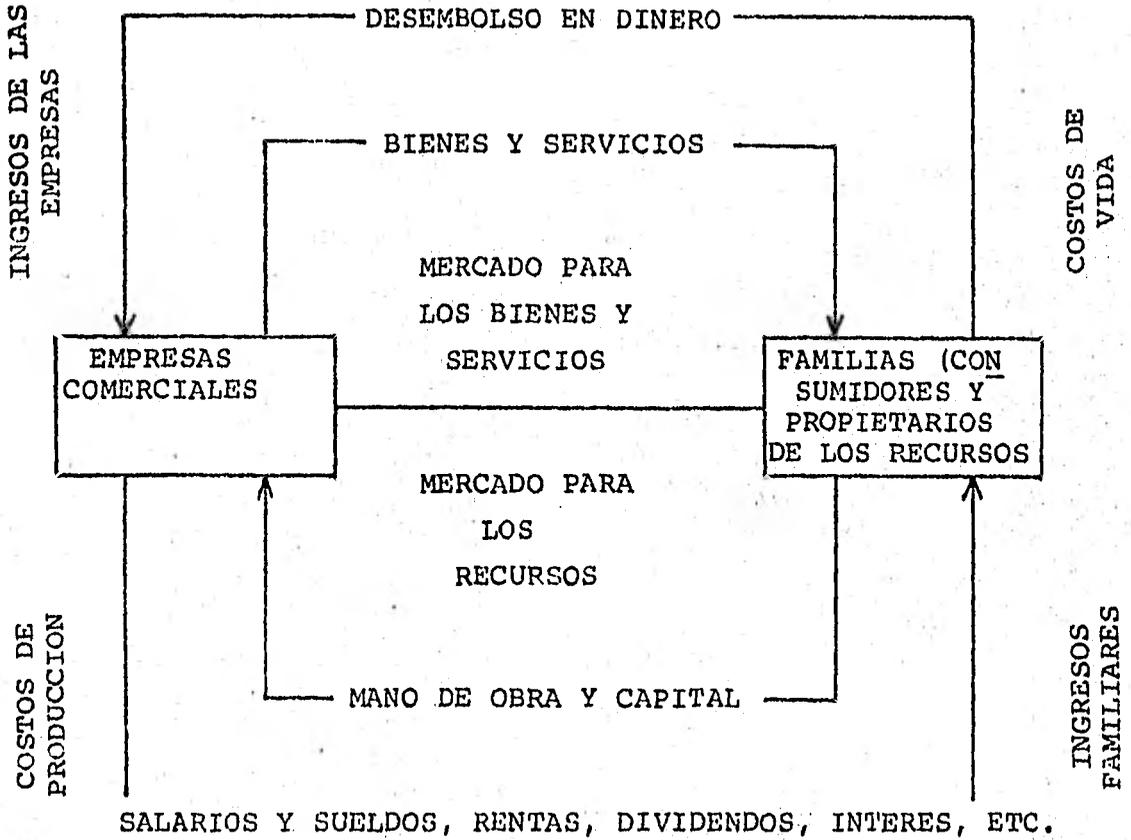
El otro es el logro de la mayor eficiencia posible por unidades de producción individuales o empresas comerciales en la economía.

La distribución de la producción depende de la distribución del ingreso.

A su vez la distribución del ingreso depende de la distribución de la propiedad de los recursos y de los precios que los individuos reciban por colocar sus recursos en la producción. Las personas bien dotadas de recursos de capital y de mano de obra y que los coloquen donde más contribuyan al valor de la producción de la economía, percibirán grandes ingresos con relación a otras y recibirán participaciones grandes". [24]

Por último se presenta un esquema del Sistema Económico.

[24] LEFTWICK, Richard H.  
Op. Citada.



### 8.3 ASPECTOS PRODUCTIVOS

El asesor administrativo debe lograr que el pequeño empresario conozca su índice de productividad, mediante la relación de los resultados obtenidos entre los recursos empleados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

El objetivo inicial del L.A. asesor, será optimizar los recursos humanos, materiales y financieros. Al optimizar éstos, es de esperarse que los resultados se acerquen más a lo deseado. Si el resultado está directamente relacionado con el objetivo establecido por la empresa, éste habrá sido eficaz.

Por otro lado, deberá observarse la eficiencia que presentan las aportaciones de cada área funcional para determinar el tipo de orientación o apoyo que debe darse a los recursos con los que cuenta la empresa para poder mejorarlos.

De igual forma los cargos de trabajo, la presupuestación y la interrelación para las áreas componentes de la organización son de gran significación en la productividad de la misma. Esto es:

- Los cargos de trabajo diseminadas en forma adecuada permitirán un equilibrio entre los esfuerzos a efectuar.
- La presupuestación ayuda a conocer la medida en que este recurso fue empleado en cada área para, posterior-

mente, determinar la productividad obtenida.

- La interrelación debe comenzar desde los objetivos, es decir, con una identificación entre los de índole personal con los departamentales, en los del área y con el objetivo institucional.

La interrelación en las áreas significa una verdadera armonía en el trabajo y tendrá como principal ventaja una comunicación, más amplia, lo cual ofrece facilidades para el control de los resultados y la retroalimentación pertinente.

#### 8.4 ASPECTOS FUNCIONALES

La aplicación práctica de la administración científica, permitirá al profesional de ésta un apego a las condiciones reales de operación y función de la empresa. Lo anterior lo conducirá a emitir juicios objetivos sobre el desempeño de la misma y orientarla hacia adecuados cursos alternativos de acción.

Por tal motivo, el pequeño empresario, auspiciado por el L.A., debe alejarse de las decisiones basadas tan solo en experiencia propias las cuales lo han conducido a un crecimiento sin desarrollo y, las más de las veces, a un estancamiento completamente nocivo, condicionando la posible desaparición de su empresa.

Deberá hacer uso del proceso administrativo, observando estrictamente cada uno de sus elementos con el afán de sistematizar la interrelación de las áreas funcionales. Las recomendaciones para éstas últimas son las siguientes:

##### AREA FUNCIONAL

##### Recursos Humanos

El pequeño empresario requiere apoyo orientado a conocer sus necesidades reales de personal para que una vez efectuado el Reclutamiento, se seleccione a la persona idónea para el pues-

to demandado, a un costo adecuado (Las características propias del puesto, serán conocidas a través del Análisis de Puestos).

Una vez seleccionado el candidato, y con base a los exámenes necesarios, se procede a contratarlo. Es aquí donde se establecen claramente, de común acuerdo y por escrito los derechos y obligaciones tanto del patrón como del contratado.

Más adelante se integra al nuevo elemento a la empresa mediante una Inducción. Esta etapa debe contener los siguientes elementos:

- Un breve manual de bienvenida.
- Un reglamento interior de trabajo que indique las condiciones generales de trabajo.
- Presentación con el personal de la empresa.
- Un somero adiestramiento de las funciones que realizará.

Se concluye en una medición del desempeño, con la periodicidad que el patrón considere necesario.

El L.A. deberá visualizar la necesidad que el personal tenga de capacitación, sean éstas encubiertas o manifiestas.

La presencia de una capacitación será determinada por medio de:

- Análisis organizacional. Para conocer las áreas críticas.
- Análisis de las funciones. Para conocer las deficiencias en la operación.
- Análisis del hombre. Para conocer las deficiencias del

trabajador.

El proceso de capacitación deberá contemplar las siguientes etapas:

a) Planeación de la capacitación.

En esta etapa se establece el objetivo; a quién, cómo, cuándo y por qué se va a capacitar.

b) Estructura y evaluación del contenido.

Contempla las técnicas y métodos que puedan utilizarse.

c) Selección de técnicas y materiales didácticos.

Escoger entre ellos el más recomendable.

d) Preparación de la Instrucción.

Corresponde a la persona encargada de impartir el curso, programar el contenido y duración del mismo.

Ventajas de la capacitación.

- 1) Adiestrar al obrero o empleado.
- 2) Permitir una promoción de puestos.
- 3) Propiciar un cambio en el sistema.
- 4) Corregir deficiencias.

Una política importante relacionada con el bienestar del personal y su permanencia es el hecho de otorgar prestaciones adicionales a las de la Ley y servicios a los empleados, lo cual representa un beneficio marginal a los miembros componentes de

la organización. También es conveniente efectuar calificaciones de méritos midiendo responsabilidad, iniciativa, criterio, actitud, aptitud y desempeño del empleado para apoyar el desarrollo del personal.

Para lograr un logro pleno de los objetivos de la empresa, en lo que atañe a recursos humanos, debe pensarse en términos de los resultados relacionados con la Orientación, la Comunicación, la Motivación y la Dirección en todos los niveles organizacionales.

## AREA FUNCIONAL

## Mercadotecnia

El administrador deberá poner en práctica sus conocimientos básicos de Mercadotecnia, con el objetivo de lograr que la Pequeña Empresa siga una adecuada administración de mercadotecnia, la cual le brindará un análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir intercambios convenientes con determinado público, a fin de obtener ganancias personales o comunes. Dicha administración debe observar la adaptación y coordinación de las variables, precio, plaza, producto y promoción.

Es importante saber que la Mercadotecnia es "el conjunto de actividades y procedimientos que nos permitan investigar, racionalizar y sistematizar el proceso que comprende todas las actividades relacionadas con el flujo de productos de la fábrica al consumidor y que nos ayuda a hacer que éste prefiera y adquiera los productos ofrecidos en el mercado en cierto tiempo y lugar, siempre y cuando existan expectativas de lograr beneficios" [25], para comprender que sus objetivos son los de:

[25] LOPEZ, Altamirano Alfredo

OSUNA, Coronado Manuel

"Introducción a la Investigación de Mercados".

Editorial Diana, México 1979. Pág. 37

- Encontrar y crear consumidores.
- Identificar y definir mercados.
- Integrar las necesidades de los consumidores con la capacidad técnica de que dispone la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los compradores de un producto o servicio tradicional o nuevo, ya sea o no con nuevas formas de distribución.

Si al pequeño empresario se le induce apropiadamente al aprovechamiento de los conceptos señalados, es probable que su visión acerca del mercado adquiera otro perfil.

Con el objetivo de sistematizar el área, debe el L.A., instituir medidas que abarquen a todos los elementos de la misma tales como:

- Establecer objetivos;
- Contar con una investigación de mercados planeada a un bajo costo, que le permita "acumular, ordenar, clasificar, analizar, interpretar y organizar los datos, tanto cuantitativos como cualitativos o descriptivos, que se obtienen de fuentes directas o indirectas, ya sean internas o externas, para ser utilizadas por la dirección de una negociación, con objeto de aumentar las utilidades netas, bien sea aumentando el volumen de ventas, disminuyendo su costo y el de distribución, bien

sea de ambas maneras". [26]

- Pronosticar sus ventas;
- Promover los bienes que ofrece;
- Hacer uso de estrategias de mercadotecnia (como la de zonificación del área);
- Cuantificar las cuotas de venta;
- Evaluar los resultados;
- Corregir las deficiencias.

[26] FOX, Willard

"Investigación de Mercados, Interpretación y Aplicaciones".  
Fondo de Cultura Económica, México 1961.

## AREA FUNCIONAL

## Finanzas

Al igual que en otras áreas funcionales, es menester en esta área el establecimiento de objetivos de naturaleza tal como el buen seguimiento de "un sistema de contabilidad, que ofrezca:

1. Brindar información que sea precisa y que sirva para la planeación y control de las operaciones diarias.
2. Ofrecer información que pueda ser comparada con información contable de períodos anteriores.
3. Suministrar información que sirva para la preparación de estados financieros.
4. Proveer información que sirva para la preparación de las declaraciones de impuestos.
5. Detectar posibles fraudes, robos y errores de registro".

[27].

Será a través del manejo de la información financiera como se conocerá la situación de endeudamiento o liquidez de la organización. A partir de este conocimiento,

[27] RODRIGUEZ, Leonardo  
Op. Citada.

"Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa".

se deben normar los controles y políticas, los presupuestos, pronósticos, programas y reportes que permitan disponer de información gráfica y por demás objetiva.

En lo referente a presupuestos, deberán manejarse los que a continuación se mencionan.

- De flujo de efectivo
- De origen y aplicación de recursos (de cobranza u otro tipo de ingresos y de egresos).

Es conveniente establecer fuentes de financiamiento y el plazo para los pagos.

De igual forma, el L.A. como asesor debe conducir al pequeño empresario un buen manejo de sus cuentas bancarias y sus fondos.

Se debe procurar una óptima rotación de los inventarios; una gran movilidad de la cartera de clientes (cobranza) y un eficiente análisis e interpretación de los estados financieros, que coadyuve a una evaluación del esfuerzo financiero, conducente a la Toma de Decisiones acertada y oportuna.

## AREA FUNCIONAL

## Producción

Al L.A. corresponde en el orden productivo, en primera instancia, "establecer las políticas de la Dirección de la Producción (Definida la producción como el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios), que se refiera a la Toma de Decisiones relacionados con procesos de producción de modo que los bienes o servicios resultantes se produzcan de acuerdo a las especificaciones en las cantidades y fechas de demanda a un costo mínimo a corto y largo plazo.

Políticas a corto plazo, Diseño de Sistema de Producción.

- Niveles de operación
- Control de calidad
- Medición y control de trabajo
- Mantenimiento y confiabilidad del sistema productivo
- Control de costos de producción

Políticas a largo plazo, Control de Sistema de Producción:

- Selección de equipo y procesos
- Diseño de producción de artículos procesados
- Planeación de tareas
- Localización del sistema productivo

- Distribución de las instalaciones en el sistema.

Para la coordinación del sistema se deben planear y organizar los recursos y con ello definir la naturaleza de los subsistemas e interrelación empresarial".[28]

La mejor forma de visualizar el sistema empresarial es describiendo el flujo del proceso analizando cada segmento e investigando las relaciones y contribuciones de las partes con el todo. La organización empresarial es un todo integrado, donde cada subsistema está asociado con otros y juntos integran la operación total de una organización.

De ahí que el L.A., deberá contribuir a la correcta interrelación entre el área de producción con las otras áreas funcionales.

La participación asesora del L.A., deberá manifestarse también en renglones tales como:

- a) No dependencia de un solo producto o proveedor.-Al depender de un solo producto es improbable que, en lo posterior, lance un producto nuevo o una línea diferente debido a la operación costumbrista y a la inaccesibilidad de presentar otro tipo de bienes al mercado.

[28] VELAZQUEZ, Mastretta Gustavo  
CASTRO, Martínez Antonio  
NOLASCO, Gutiérrez Carmen  
"Técnicas de Administración de la Producción".  
Editorial Limusa, 1979.

Al depender de un solo proveedor, va a crecer en la medida en que su abastecedor lo permita.

- b) Incremento de utilización de la capacidad instalada.  
Es necesario que el pequeño empresario explote el potencial de sus instalaciones como medida instauradora de un crecimiento más uniforme que le permite contraer compromisos de producción de mayor envergadura.
- c) Presupuestar y programar la producción.
- d) Establecer un mantenimiento preventivo.
- c) Proponer una revisión de las compras y suministros de materiales.
- f) Trabajar a través de órdenes de producción.

La Pequeña Empresa debe tener también objetivo a corto plazo, el de ser objeto de créditos refaccionarios que le permitan contar con una área de producción en la cual se incluyan bienes de capital que mejoren la situación estática en la que se encuentran la gran parte de este tipo de empresarios. Si logran adquirir una tecnología de mayor utilidad, se podrá estar en condiciones de lograr una capacitación intensiva, la fijación de sistemas de seguridad e higiene, producción en serie, controles de calidad y todas las ventajas inherentes a un desarrollo tecnológico.

## 9. CONCLUSIONES GENERALES

Las consideraciones generales de mayor relevancia son ofrecidas a continuación.

- La hipótesis formulada se logró comprobar cuantitativa y cualitativamente.
- El pequeño empresario representa un mercado vasto para los servicios profesionales que el L.A. ofrece.
- Es considerable el abandono en el que se encuentra al pequeño empresario en lo que se relaciona con todo tipo de asesorías externas.
- El L.A. está en condiciones de participar en forma crítica, proponiendo a la dirección de la Pequeña Empresa, cursos alternativos de acción que conlleven a la Toma de Decisiones correcta y oportuna.
- La participación del L.A. es más directa frente al pequeño empresario en relación con la de los organismos e instituciones oficiales de apoyo.
- El L.A. tiene un acceso más factible a la Pequeña Empresa en la medida en que armonice los objetivos empresariales con sus objetivos particulares de desarrollo profesional.

- El L.A. influye positivamente y es factor determinante para el desarrollo de la empresa, coadyuvando a su transición de pequeña a mediana.

La facilidad de integrarse positivamente al desarrollo económico nacional.

- El L.A. está en posibilidad, por sus conocimientos, de brindar a la Pequeña Empresa la facilidad de integrarse plenamente a la economía nacional.
- La investigación en general nos permitió practicar los conocimientos adquiridos en la licenciatura.

## 10. INDICE TEMATICO

	Pág.
Antecedentes	9
Análisis de la Información	59
Area Funcional Finanzas (actual)	29
Area Funcional Mercadotecnia (actual).	27
Area Funcional Producción (actual)	30
Area Funcional Recursos Humanos (actual)	24
Area Funcional Finanzas (Recomendaciones)	119
Area Funcional Mercadotecnia (Recomendaciones)	116
Area Funcional Producción (Recomendaciones)	121
Area Funcional Recursos Humanos (Recomendaciones).	112
Aspectos Económicos (actuales)	17
Aspectos Financieros (actuales)	15
Aspectos Funcionales (actuales)	23
Aspectos Productivos (actuales)	21
Aspectos Económicos (Recomendaciones)	106
Aspectos Financieros (Recomendaciones)	103
Aspectos Funcionales (REcomendaciones)	112
Aspectos Productivos (Recomendaciones)	110
Características Básicas de la Pequeña Empresa	5
Conclusiones de la Labor de Campo	84
Conclusiones Generales .	124
Definición, Criterios de	11
Criterios de Definición de la Pequeña Empresa	6
Fuentes Indirectas	53

	Pág.
Generalidades	4
Hipótesis Tentativa	3
Introducción	1
Investigacion, Instrumento de la	54
Investigación, Instrumento de (contenido)	86
Localización de la Investigación	55
Objetivo	2
Organismos e Instituciones de Apoyo	32
Pequeña Empresa, Definición de	13
Pequeña Empresa, Funcionamiento de (Diagnós- tico Administrativo)	90
Procedimiento de la Investigación	55
Situación Actual	14
Técnica de la Investigación	55

## 11. GLOSARIO DE TERMINOS

Autoridad.- Es el derecho inherente o un cargo para utilizar la capacidad decisora en forma tal que se establezcan y se logren los objetivos de la empresa o del departamento.

Autoridad.- En la organización formal el poder se transforma en autoridad. Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas.

Canal de Distribución.- Es el sistema comercial mediante el cual un vendedor hace llegar su producto al consumidor.

Ciencia.- Descripción racional del universo. (Eli de Gortari):

Capital.- Palabra que se utiliza para designar los bienes de capital en general, y es un factor productivo.  
Diferencias entre activo menos pasivo.

Comunicación.- Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Concepto.- Es la materia prima de la teoría y de los principios.

Costo.- Es el importe de fabricación.

Demanda.- Es la conducta de los compradores en el mercado para un bien o servicio específico.

Diagnóstico.- Examinar la situación de la empresa con base en un análisis cuantitativo y cualitativo a fin de determinar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar las alternativas de solución adecuadas.

Empresa.- Unión de los factores de la producción (capital, tr  
bajo y bienes de capital) para generar bienes y/o servicios que  
generen un valor económico agregado.

Estrategia.- Planeación a largo plazo.

Función Asesora.- Es un servicio profesional especializado que  
se presta a la Dirección de la empresa para plantear cursos al-  
ternativos de acción. En la solución de sus problemas, a través  
de una adecuada Toma de Decisiones dentro de esta función se  
establecen las guías que faciliten los problemas importantes (y  
posibles soluciones) donde el asesor emitirá una opinión o cono-  
cimiento sobre las directrices a seguir para la Toma de Decisió-  
nes a fin de que se lleven a cabo las medidas correctivas, y se  
vigile el cumplimiento de éstas para poder alcanzar el objetivo  
deseado.

Gasto.- Erogaciones; son contablemente las operaciones que afec-  
tan los resultados de una empresa.

Inflación.- Alza generalizada en los precios.

Insumo.- Bienes y servicios que una empresa requiere de otras  
a fin de generar su propia producción.

Mercado.- Es la relación que se establece a través del precio  
entre oferentes y demandantes.

Método.- Serie de pasos sucesivos que conducen a una meta.

Motivación.- Está constituida por todos aquellos factores ca-  
paces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un ob-  
jetivo.

Muestra.- Parte de la población obtenida de acuerdo a una re-  
gla determinada.

**Objetivo.-** Es un término usado comúnmente para indicar el final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

**Oferta.-** Presentación de bienes o servicios para su venta. Es la cantidad de productos que el vendedor desea colocar en el mercado.

**Producto Interno Bruto.-** Se entiende como la suma del valor de los bienes y servicios nacionales en un año.

**Producto Nacional Bruto.-** Se entiende como la suma del valor de los bienes y servicios de la sociedad en un año.

**Población.-** Es la totalidad de valores posibles de una característica particular de un mismo universo.

**Política.-** Son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricas sino más bien flexibles.

**Precio.-** Valor pecuniario en que se estima una cosa.

**Principios.-** Son verdades fundamentales, o que se tienen por tales en un momento dado y que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

**Puesto.-** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo que integran una unidad de trabajo específico e impersonal.

**Recesión.-** Receso económico, entendido como, debilitamiento o disminución de los negocios o de la economía en general.

**Responsabilidad.-** Puede definirse como la utilización de un subordinado en desarrollar deberes asignados o implicados.

**Salario.-** Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Art. 32, Ley Federal del Trabajo).

**Sistema.-** Es un conjunto de cosas interrelacionadas, o independientes, de tal forma una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada según cierto esquema o cierto plan.

**Táctica.-** Planeación a corto plazo.

**Técnica.-** Conjunto de recursos y procedimientos de que se sirve una ciencia o un arte.

**Tecnología.-** Conjunto de procedimientos, instrumentos y conocimientos para producir bienes o servicios con mayor eficacia.

**Teoría.-** Es la agrupación sistemática de principios relacionados entre sí.

Conjunto de conocimientos que dan la explicación completa de un cierto orden de hechos.

El papel de la teoría es agrupar y darle estructura al conocimiento.

**Universo.-** Es un grupo específico de objetos de los que se trata de estudiar una característica en particular.

## 12. BIBLIOGRAFIA.

ABAD De Servín Adela  
SERVIN, Andrade Luis A.  
"Introducción al Muestreo".  
Editorial Limusa, México 1978.

ALVAREZ, Anguiano Jorge  
"Auditoría Administrativa".  
U.N.A.M, F.C.A.

"Apuntes de Producción".  
Facultad de Contaduría y Administración.  
U.N.A.M.  
México 1975.

ARIAS, Galicia Fernando  
"Administración de Recursos Humanos".  
Editorial Trillas, México 1975.

ARIAS, Galicia Fernando  
"Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias  
de la Administración y del Comportamiento".  
Editorial Trillas, México 1980.

AZORIN, Poch Francisco  
"Curso de Muestreo y Aplicaciones".  
Editorial Aguilar, Madrid 1972

"Diccionario Ejecutivo de Términos Administrativos".  
Grupo Editorial Expansión.  
México 1982.

FERNANDEZ, Arena José Antonio  
"La Auditoría Administrativa".  
Editorial Diana, México 1982.

FLORES, Villar Alberto  
" nociones de Método Estadístico".  
Imprenta "Del Bosque". México 1961.

FOX, Willard  
"Investigación de Mercados, Interpretación y Aplicaciones".  
Fondo de Cultura Económica, México 1961.

HERNANDEZ y Rodríguez Sergio  
BALLESTEROS Inda Nicolás  
"Fundamentos de Administración".  
Editorial Interamericana, México 1980.

I.E.P.E.S. - PRI  
"Ponencias"  
Puebla, Puebla, México 1981

KOONTZ Harold O'Donnell  
"Elementos de Administración Moderna".  
Libros McGraw-Hill, Colombia 1975.

KOTLER Philip  
"Dirección de Mercadotecnia".  
Editorial Diana, México 1974.

LEFTWICH Richard H.  
"Microeconomía".  
Editorial Interamericana, México 1979.

LEONARD P. William  
"Auditoría Administrativa".  
Editorial Diana, México 1980.

LOPEZ Altamirano Alfredo  
OSUNA Coronado Manuel  
"Introducción a la Investigación de Mercados".  
Editorial Diana, México 1979.

MURRAY R. Spiegel  
"Estadística".  
McGraw-Hill de México, S. A. DE C. V., México 1978.

PERDOMO Moreno Abraham  
"Análisis e Interpretación de Estados Financieros"  
Editorial ECASA, México 1975.

PEREZ Harris Alfredo

"Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación".  
Editorial ECASA, México 1975.

"Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982".  
Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial  
México 1979.

"Principales Características y Problemas de la Industria  
Pequeña y Mediana en México".  
Fondo de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y  
Pequeña.  
Febrero de 1980, México, D. F.

REYES Ponce Agustín

"Administración de Empresas Teoría y Práctica". I y II  
Editorial Limusa, México 1966.

RIOS Szalay Adalberto

PANIAGUA Aduna Andrés

"Orígenes y Perspectivas de la Administración".  
Editorial Trillas, México 1977.

RODRIGUEZ Leonardo

"Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña  
Empresa".

Cincinnati, Ohio, U.S.A. 1980 S.W. Publishing Co.

SAMUELSON A. Paul

"Curso de Economía Moderna".

McGraw-Hill Book Co. 1973

SHAP P. Stephen

"Estadística para Economistas y Administradores de  
Empresas".

VELAZQUEZ Mastretta G.

"Técnicas de Administración de la Producción".

Editorial Limusa, México 1979.