

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

8  
20



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**EL IMPACTO DE LA BUENA ADMINISTRACION DENTRO  
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

---

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
**MANUEL ALBERTO GALVAN NEGRETE**  
GUADALAJARA, JAL., ENERO DE 1990

---



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

<u>INTRODUCCION</u> .....	1
<u>CAPITULO.-1 " GENERALIDADES "</u>	
1.1- Definición de Administración.....	4
1.2- Importancia y Función de la Administración.....	6
1.3- Universalidad de la Administración.....	8
1.4- Arte y Ciencia de la Administración.....	9
1.5- La Planeación Primer Paso al Futuro.....	11
1.6- Programas y Presupuestos.....	13
1.7- Procedimientos.....	15
1.8- Políticas.....	17
<u>CAPITULO.-2" LA ADMINISTRACION DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - METODO DE SUPERACION "</u>	
2.1- Pequeña y Mediana Empresa.....	20
2.2- Características de la Pequeña y Mediana Empresa..	23
2.3- Problemas Comunes de la Pequeña y la Mediana Empresa.....	25
2.4- La Administración dentro de la Pequeña y Mediana Empresa.....	27
2.5- Aportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa al Medio Ambiente.....	29
<u>CAPITULO.- 3 " PLANEACION Y CONTROL INTEGRADOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA."</u>	
3.1- Planeación y Control.....	31

3.2- Necesidad de Planear y Controlar la Empresa	
Como un Todo.....	33
3.3- Planeación de Arriba hacia Abajo Objetivos y - Políticas.....	35
3.4- Determinación de la Meta Utilidad.....	37
3.5- El Factor Organización en el P.C.I.....	39
3.6- El Factor Equipo en el P.C.I.....	46
3.7- El Factor Humano en el P.C.I.....	48
3.8- Dificultades a Vencer en la Planeacion e Implan- tación de P.C.I.....	50
CAPITULO.- 4    " <u>FUENTES DE FINANCIAMIENTO ACORDES A</u> <u>LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.</u> "	
4.1- Proveedores.....	53
4.2- FOGAIN.....	54
4.3- FOMIN.....	59
Gráfica 1.....	62
CONCLUSIONES.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	70

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

El proposito de este seminario de investigación es -- presentar una exposición vigente de lo que son las bases - para lograr, de la mejor forma, la administración de las - pequeñas y medianas empresas en México. Se plasma en este seminario de investigación la problemática que con mas frecuencia enfrenta la pequeña y mediana empresa.

Se coordinarán puntos claves que han surgido a través del tiempo para la formación y buen funcionamiento de las - pequeñas y medianas empresas. Se presentan generalidades - sobre los conceptos básicos de administración aplicados a - empresas de cualquier índole.

Haciendo mención a la pequeña y mediana empresa se explica que son, cuales son sus funciones y características; para informar al lector de la mejor forma, de la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en México.

Posteriormente se verán los principales puntos para - llevar acabo lo que es la planeación y control integrados - a la pequeña y mediana empresa es decir, los puntos que es necesario tomar en cuenta para la buena consecución de un - proceso administrativo sencillo y eficaz.

Se tocará el tema del financiamiento y los organismos de apoyo con los que cuenta nuestro país.

Se tomarán muy en cuenta las habilidades de los administradores de las pequeñas empresas así como los problemas que con mas frecuencia enfrentan; que representan el factor de mayor peso para su implantación y sobrevivencia.

La evolución que han sufrido estas empresas son parametros en los que se pueden medir el desarrollo y perfeccionamiento que han alcanzado, como parte fundamental de la economía en desarrollo de nuestro país.

El problema directo no se reduce tan solo al hecho del cumplimiento de las actividades, sino a lograr el impulso de nuevas ideas que den como resultado la incorporación de valores administrativos que redundaran en el avance que servira como punto de partida hacia un desarrollo pleno y en armonía.

Toda empresa, por pequeña que esta sea, posee un deseo de crecimiento y superación por parte de las personas que la integran. El tipo de empresas que este trabajo engloba han tenido en su mayoría un desarrollo y crecimiento poco armonico y muchas veces deficientes.

Ahora bien, nunca es demasiado tarde para empezar a reorganizar y desarrollar este tipo de empresas, todo esto apoyado en un adecuado proceso administrativo sin ...

...menospreciar la experiencia que sus administradores han adquirido en el transcurso del tiempo.

C A P I T U L O 1

" G E N E R A L I D A D E S "

## 1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION:

La administración, como actividad humana es tan antigua como la historia de la humanidad. Cuando surgió el primer grupo humano organizado y de alguna forma eligió a un guía, a un líder o a un jefe, que asumió la responsabilidad de dirigir a las personas que integraban al mismo tiempo nació la administración.

Sin embargo, a pesar de los miles de años de historia del hombre sobre la tierra, la administración no fue formalmente estudiada sino hasta principios del siglo XX, en el cual, ya con ese nombre paso a formar parte de las llamadas ciencias sociales y posiblemente, sea uno de los campos del conocimiento en donde se han realizado: mayor número de estudios en los últimos años, debido a que los dirigentes de instituciones públicas y privadas de varios países, se han convencido de que la aplicación de los conocimientos de la administración, es fundamental para lograr los objetivos que han propuesto obtener.

Administración se define de varias formas, dependiendo del punto de vista, varía, pero en esencia es lo mismo:

" La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de recursos materiales, humanos, técnicos y procesos." 1\*

1\* TERRY George R. Principios de Administración. México C.E.C.S.A. 1984. Pag. 80

Es útil recordar que la administración es una actividad, no una persona o grupo de personas, se hace patente esta aclaración por que en capítulos subsecuentes veremos la necesidad de aclarar este tópico, que es evidente característica de la pequeña y mediana empresa en nuestro país.

Los empresarios de este tipo de empresas están en el error de creer que la administración de sus empresas son ellos mismos, desvirtuando a todo ese proceso que implica tener en funcionamiento una empresa.

## IMPORTANCIA Y FUNCION DE LA ADMINISTRACION

Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. En gran parte, el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos sociales y políticos descansan en la capacidad del Administrador, de hecho es muy importante que la persona que este al frente de una empresa cuente con las herramientas necesarias y la visión suficiente para sacar adelante una pequeña empresa.

En lo anterior me baso para, de cierto modo afirmar que, la adecuada administración en esta tipo de empresas, imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor equipo, mejores productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes, proporcionando previsión, a futuros problemas, que en la actualidad, están a la orden del día. De ahí que la constante del administrar una pequeña o mediana empresa sean el mejoramiento y el progreso.

La administración pone en orden los esfuerzos de los diferentes niveles gerárquicos de este tipo de organización aunque muchas veces estos no se vean bien definidos. Como la administración implica un orden, ésta establece un orden entre eventos aparentemente aislados e información objetiva, obteniendo relaciones significativas, que proporcionan soluciones a problemas y detectan obstáculos que deben vencerse a futuro.

Proporcionando administración se logra la generación y dirección de energías humanas, que a la postre son efectivas.

El conocimiento administrativo utiliza efectivamente los cursos de las energías humanas y los demás recursos para la satisfacción de las necesidades básicas, es necesario hacer incapie, que por el grado relativo de tecnificación de las pequeñas y medianas empresas lo anterior resulta trascendente; para la supervivencia del ya mencionado tipo de empresas.

Determinando objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados y utilizados con eficiencia los recursos, y sin dejar atrás la correcta aplicación del proceso administrativo ofrecen dispositivos y herramientas que constituyen una ayuda para el criterio del administrador que es básico.

La administración esta sujeta a cambios, es decir, que es una actividad dinámica que se va acoplando al progreso de la sociedad. Los administradores actúan y reaccionan ante los cambios internos y externos de la empresa, por lo anterior, una empresa es un ente social y por lo mismo, no se encuentra aislada, por lo que los cambios son inevitables e invalida las operaciones pre-existentes, es necesario que cuando se produzcan cambios dentro de la organización se haga una revisión general de las operaciones administrativas, para no caer en una administración de naturaleza superficial y temporal.

## UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION

El proceso administrativo tiene importancia trascendente porque se aplica en la mayoría de las actividades humanas donde se tenga que realizar una actividad y se busca el éxito de la misma.

Erroneamente se piensa que la administración existe solamente en la alta dirección y no en los niveles inferiores de supervisión, así como se piensa que no es aplicable dentro de las pequeñas empresas.

Existe amplia evidencia que demuestra que las funciones administrativas son aplicables con efectividad en diferentes empresas. Una característica primordial de la administración que debemos tomar en cuenta es que es una actividad "atemporal" es decir que no hay tiempo determinado para aplicarla, y en cualquier momento de la vida humana se aplica.

Se busca que este concepto sea aplicado dentro de la pequeña y mediana empresa, en toda su amplitud, todo esto para hacer patente a los empresarios que la administración no solo se aplica dentro de una oficina, sino hasta en la más simple actividad que se desarrolle dentro de una empresa, cual fuere el tamaño de esta.

## ARTE Y CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Mencionaremos que la ciencia de administrar se basa en principios administrativos generalmente aceptados. Tomaremos a la administración como una ciencia que no es exacta ya que en ella se manejan situaciones novedosas y dinámicas. En este caso no se puede hacer una medición o predicciones exactas ni precisas por que no solo se manejan entidades materiales sino tambien humanas. Es por ello que enclavaremos a la administración dentro de las ciencias sociales.

La administracion tratada como arte por que en ella se maneja la aplicación de la destreza. Es decir, el arte tiene que ver con la pericia de aplicar los conocimientos en la ejecución de las actividades.

Es necesario aclarar lo anterior porque dentro de la pequeña y mediana empresa, estos conceptos generalmente no son tomados de manera formal. Es decir, no aplican la administración como ciencia y esto repercute, en que el proceso administrativo sea deficiente creando situaciones con tractuales.

Se requiere el equilibrio entre las dos, arte-ciencia La ciencia no debe escenderse al arte ni esta aminorarse. Es igualmente torpe dar énfasis al arte a expensas de la la ciencia; el hecho es que para que sea útil, debe aplicarse el conocimiento; esto es; debe estar presente el arte. La verdadera necesidad en este respecto parece ser la de dar mayor énfasis al arte de la administración, de mane ra que tanto la ciencia como el arte avancen juntos.

El reto de un administrador es aprovechar la oportunidad que presentan los cambios y conformarlos al progreso humano, es decir el reto de presente, es creatividad.

La mejor manera de efectuar los cambios de una empresa estriban en que la forma de operación clave es la flexibilidad, y tener en cuenta que el recurso esencial son las personas con conocimientos. Las personas constituyen el más flexible de todos los recursos que emplea un administrador.

## LA PLANEACION PRIMER PASO AL FUTURO

La planeacion como mera funcion administrativa, rara-  
vez la podremos encontrar en la pequeña empresa, pues solo  
se realiza cuando una situación es inminente, es decir, se  
integra la prevision-planeación al momento.

Esto se debe principalmente, por que no se estructura como  
una tarea del administrador de la empresa, sino que se da  
" AL DIA " hasta el punto de la improvisación.

El diagnóstico, que sirve para ubicar a la empresa, en don-  
de está y hacia donde quiere llegar, rara vez se realiza.-  
Es importante mencionar lo anterior, puesto que no solo -  
hay una alternativa para llegar a lo que está propuesto.

Una posibilidad sería comenzar a trabajar, avanzar en-  
la direccion que a primera vista nos parece la correcta y  
posiblemente algun día se llegara al punto propuesto, a un  
costo seguramente mayor. Esta solucion es la que siguen mu-  
chas de las pequeñas empresas, generalmente falla, porque  
a medida de que se avanza, las situaciones contractuales -  
se presentan y se le hace frente a sucesos para los cuales  
no se esta preparado.

La otra solución consiste en elaborar un plan, es decir u-  
na lista completa de todas las tareas que se consideran se-  
ra necesario ejecutar. Esta actividad es muy importante -  
porque nos obliga a pensar por adelantado todo lo que de-  
bemos realizar, y teniendolo por escrito nos facilita detec-  
tar pequeñas fallas en el plan.

Es necesario que exista una comunicación entre la persona  
que realiza los planes, y los subordinados que llevaran a  
efecto las tareas, para que surgieran cambios o mejoras.

De hecho esto proporciona, indirectamente, un sistema de motivación para los empleados, porque al existir participación de los mismos, que seguramente tendrán responsabilidad por la realización de las tareas previstas; se consideraran efectiva y realmente tomados en cuenta y cuando el plan se ponga en práctica no lo juzgaran como algo ajeno a ellos y lucharán para que se logre el objetivo previsto.

Es de suma importancia esto puesto que, debido al número mero de empleados y la estrecha relación del administrador de una pequeña empresa y sus subordinados, esto los hace sentir como personas, con un criterio que es tomado en cuenta, y esto hasta cierto punto suaviza las relaciones laborales, consiguiendo una máxima participación. Una de las características más importantes de la planeación dentro de la pequeña empresa, es que debe ser permeable a toda la empresa, es decir se tiene que ver a toda la organización como un todo; pero con sus divisiones específicas.

Aquí se hace oportuno el comentario que debe existir una planeación estratégica que determinará el enfoque global que va a tener la organización que se pretende dirigir. Consecuentemente el horizonte que cubrirá esta planeación generalmente será a largo plazo y además señalará directrices y objetivos de tipo general que comprometerán en forma integral los recursos totales con que cuenta la organización.

La planificación táctica por su parte, es el complemento de la planificación estratégica, ya que nos indica el cómo, de acuerdo con los planes globales que han sido establecidos, se irán realizando las diferentes metas en las cuales se ha dividido el objetivo de tipo general.

## 1.6- PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Como he mencionado anteriormente el plan es una lista completa de las actividades necesarias para lograr un objetivo determinado y en el cual se muestran las secuencias de gran ayuda en el sistema productivo de la pequeña y mediana empresa.

Si al plan se le agregan los tiempos de duración de las actividades y se obtienen las fechas reales en que las mismas deben de ser ejecutadas para terminar el proyecto en una fecha precisa, obtendremos un programa, por lo anterior cabe mencionar que en muchas de las veces en este tipo de empresas todo se lleva a cabo "sobre la marcha" y no existe un programa general de la empresa, por lo cual no escogen la solución óptima en muchos de sus problemas, sabiendo de antemano que con una programación de actividades se podrían anular varios de ellos.

Cuando se cuantifica en unidades monetarias de acuerdo con las fechas previstas, el costo particular de realización de cada una de las actividades y los sumamos, se obtiene el costo total de lograr el objetivo, es decir el presupuesto, cuestión que representa un verdadero problema por que de hecho no se sigue un programa específico por lo que nos lleva a que de dificulte tomar un valor monetario que se acerque a la realidad.

De aqui se desprende la importancia que tiene la planeación como función administrativa en la pequeña y mediana empresa. Obliga a pensar por anticipado, antes de que las situaciones se presenten. De una adecuada planeación surgen diferentes formas o cursos de acción que pueden se

guirse para lograr el mismo objetivo, y así podremos de -  
terminar lo que mas nos conviene.

Muchas de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país se encuentra a la deriva, iniciando multiples tareas que nunca se acaban y ;desperdiciando recursos de todo tipo. Es facil encontrar tambien dentro de este tipo de empresas administradores que nunca se deciden, que no actuan porque tienen miedo de equivocarse o porque de plano no sa ben y ordenan la formulación de planes y mas planes con el fin de retrasar la decisión.

En laadministración cotidiana de este tipo de empresas existen magnificos ejemplos de como no deben hacerse las co sas, muchas ocasiones piden prestamos bancarios los cuales no se alcanzan a cubrir en el plazo acordado por una mala planeacion de la producción de la empresa teniendo asi un deficit para el período inmediato subsecuente, y por tanto dejando de ganar y muchas veces perdiendo dinero; con lo que muchos empresarios de esta índole suelen achacar - los problemas al factor " suerte ".

## 1.7- P R O C E D I M I E N T O S

Dentro de las operaciones cotidianas y regulares de cualquier empresa que maneje subordinados, existen conjuntos de actividades que es necesario realizar rutinariamente, a estos conjuntos de actividades en secuencia, en cuya ejecución participan generalmente personas de diferentes departamentos se les conoce con el nombre de procedimientos. De hecho un procedimiento es un tipo particular de plan, cuya realización es de tipo repetitivo o recurrente, generalmente con la intervención de personal de nivel operativo.

En casos como éste, con objeto de evitar improvisaciones, que producen muchas veces no solo perdidas de tiempo sino de dinero tambien, es preferible invertir el tiempo que sea necesario en estudiar cual es la mejor forma de hacer las cosas, que tipo de información se requiere o cual es la secuencia de actividades mas conveniente. Es muy frecuente que dentro de la pequeña y mediana empresa los procedimientos que utilizan no son los mas adecuados pro que inierten mucho tiempo, factor muy importante por que son horas hombre que nos representan dinero, de ahí la importancia de que dichos procedimientos se vayan conformando de acuerdo con las exigencias del momento y de la empresa, no pueden quedarse de una forma pasiva. Los procedimientos son dinámicos y por tanto cambiantes.

Es primordial que los procedimientos se establezcan por escrito y convenientemente que incluyan los objetivos o antecedentes, las políticas relativas, una gráfica en donde se muestren todas las actividades que regularan, las formas o documentos de trabajo que seran utilizados.

Los procedimientos de producción se deben apoyar en estudios a conciencia de tiempos y movimientos ya que nos proporcionan una base firme, para ver procedimientos alternativos ya que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas, con mayor rapidez y eficacia. Esto, como otros aspectos de la administración es cuestión de criterio y grado. Tan negativa es su inexistencia como la abrumadora cantidad de los mismos.

## 1.8- P O L I T I C A S

Tomando en cuenta una de las principales características de la pequeña y mediana empresa en México, que es la tecnificación y el gran uso de la mano de obra que por consecuencia se utiliza es necesario el uso de reglas y políticas adecuadas.

"Son guías de carácter general que canalizan el pensamiento de los ejecutivos para tomar decisiones y ejecutar su trabajo; establecen el marco en que deben tomarse las decisiones tendientes a la consecución de los fines de la empresa, porque de otra manera cada persona tomaría decisiones según su juicio lo que originaría una completa anarquía, que desde luego, impediría el logro eficiente de los mismos objetivos."<sup>1</sup>

Recordando que una de las características de la administración, es la delegación, o sea, hacer a través de otros. Consecuentemente el que delega, está facultado a alguien para que actúe en su lugar y representación y solo mediante políticas claras y definidas esto puede lograrse.

Las políticas expresan en general el pensamiento, la personalidad y los principios éticos y morales de los directivos o de los dueños de una empresa.

<sup>1</sup>\*RODRIGUEZ Valencia. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas México  
1988 E.C.A.Š.A. Pag. 102

Así como no existen dos personas idénticas en todos los sentidos, en la misma forma las empresas e instituciones, tienen una "personalidad" definida y aunque se encuentren dedicadas al mismo negocio, serán diferentes entre sí aún en el caso de que sus objetivos pudieran ser similares.

Así como existen varias formas de lograr un objetivo igualmente las políticas condicionarán en forma diferente la toma de decisiones; podríamos decir que las políticas representan en cierta forma el criterio para adoptar decisiones por parte del propietario pero como este tiene que delegar, la política orienta a los ejecutivos subordinados para que actúen con el criterio del que delega.

Las políticas se establecen en los niveles superiores de la jerarquía de la organización y con frecuencia se convierten o traducen en reglas para los niveles operativos, pero deben de ser formuladas después de un análisis cuidadoso de las operaciones que regularán y de una estimación de sus efectos en el comportamiento de los empleados de todos los departamentos afectados.

Con todo lo anterior es necesario que las políticas sean claras y precisas, es decir que sean comprensibles por el nivel operativo, ya que si no es así nos llevaría a un problema de comunicación con consecuencias muy desagradables, y por tanto un enfrentamiento entre autoridades y subordinados. Es necesario hacer mención que las políticas tienen que contar con un grado de flexibilidad pero -- tienen que tener permanencia.

En muchos de los casos una pequeña empresa, cambia constantemente sus políticas, lo cual representa un grave

indicio de falta de planeación. Con lo cual nos redundará en una falta de control, ya que las políticas son la pauta del control dentro de la empresa.

Las políticas deben adecuarse a la empresa y al entorno donde se desenvuelve, ya que de no ser así dichas políticas serán obsoletas, y esto irá en detrimento de la propia empresa.

Por último hare alusión al alto numero de pequeñas empresas que carecen de un sistema de políticas adecuado a la empresa lo que conlleva a la desaparición de muchas de ellas, y recalco por tanto que una política bien formulada ayuda a llevar a cabo la acción administrativa.

C A P I T U L O 2

" LA ADMINISTRACION DENTRO DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA - METODO DE SUPERACION."

## 2.1 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

El concepto de pequeña y mediana empresa no se puede manejar como un concepto universal, puesto que hay que tomar en cuenta varios factores que intervienen para determinar que la empresa se encuentra dentro de esta categoría - como puede ser: \*Magnitud de la Empresa, \*Medio Ambiente, es decir en que país se encuentra ubicada, \*El Giro, \*El mercado que domina, \*El Financiamiento, \*La producción, -- \*El Destino de su producción, etc.

Pero tomaremos la definición del FOGAIN:

"SON EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS, AQUELLAS EMPRESAS CUYOS INGRESOS ACUMULABLES EN EL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR SEAN MAS DE 2300 MILLONES Y HASTA 4500 MILLONES DE PESOS" 1\*

Esto nos da la magnitud de la importancia de una buena administración en la pequeña y mediana empresa.

IMPORTANCIA En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer - notar es que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana empresa. En México estriban dos factores de importancia A) Importancia Económica, y B) Importancia Social.

J<sup>o</sup> NACIONAL Financiera. Principales Fondos Economicos. MEXICO. BANAMEX  
1988. Pag. 20

Así se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de la fuerza productiva, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyo la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

La dinámica del sistema económico mexicano propicia - necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes - es decir, al crecer uniformemente los elementos que lo componen, crecera nuestro país.

El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía hace que aumente la dimensión de las unidades productivas por lo cual, los niveles de la industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria a los de pequeña industria y estos al nivel de mediana industria a gran industria.

B) La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de simi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria a traves de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por su estructura educacional característica de los países en vias de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.

Asi mismo, en una nación en proceso de constantes cambios que busca una estructura industrial más compleja, pero que aun noha logrado desarrollar la capacidad administrativa, a niveles con que cuentan países desarrollados; - la pequeña y mediana industria se conforma en la escuela -

empírica (práctica). En ella se realiza la formación -  
" DIRECTIVA " que requiere forzosamente un país para mejo-  
rar su sistema administrativo-productivo para una sólida -  
y pujante industria. Actualmente se considera que un espe-  
cialista estará mejor preparado si completa su educación -  
superior prestando un servicio, precisamente en este sec -  
tor industrial.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el  
nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo -  
redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos -  
que son quienes forjan una idea e inician una actividad in-  
dustrial en pequeña escala. De manera, esta clase de empre-  
sas son un mecanismo de captación de ahorros para hacer -  
los productivos, ahorros que de otra manera permanecerían  
ociosos.

Cabe mencionar que la empresa pequeña tiene factores  
a su favor como: \*Bajo riesgo, \*Pequeña inversión, \*Fácil  
manejo y control de la misma, mencionaremos otro muy im-  
portante que es que, este tipo de empresas cubre la produc-  
ción de bienes de consumo que a las empresas de mayor tama-  
ño les costaría demasiado producirlos ellas mismas, es de-  
cir es un ciclo donde los grandes necesitan de los peque-  
ños y viceversa.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación menciono las más evidentes en nuestro país.

A) Poca o ninguna especialización en la administración esencialmente en la administración a niveles directivos, en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentran a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Punto que ya mencionamos anteriormente, es decir, no hacen uso de la división del trabajo ni de la delegación de autoridad en pocas palabras, centralizan la autoridad en demacía.

B) En cuanto al acceso al capital podemos mencionar que, en gran parte de este sector, los administradores no conocen las fuentes de financiamiento que ofrecen las instituciones de crédito y los beneficios que hasta cierto punto pueden aprovechar de ellos.

C) Algo que es importante con respecto a la pequeña y mediana empresa es el estrecho contacto personal que guarda el administrador con quienes intervienen en la empresa. La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

D) Con respecto a la posición en el mercado diremos que en la mayoría de los casos es poco dominante. Dada su magnitud, la pequeña empresa considerada individualmente se

limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado. Pero son la base para los insumos de las grandes empresas a las cuales les representaría un gasto demasiado fuerte producirlos ellas mismas, es decir, las grandes empresas se apoyan en la pequeña y mediana empresa.

E) Debido al alcance de este tipo de empresa diremos que generalmente es de tipo local. Debido a sus escasos recursos en todos los aspectos sobre todo la pequeña empresa - liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materiales, equipo, etc., ya que hacerse de ellos en otras partes le constituye costos muy elevados.

### 2.3

## PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber que es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa - es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Las consecuencias más comunes son la desaparición de la empresa y las razones son las siguientes:

Negligencia: El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, tecnología, ect., que deben ser advertidos con oportunidad y asimilarse provechosamente.

De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente el fracaso de la empresa.

Fraude: El fraude se presenta en la pequeña empresa por falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

Falta de experiencia en el ramo: Con frecuencia, el administrador carece de experiencia en el ramo en que incursiona - por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva-rama a la que ingresa.

Falta de experiencia administrativa: La total falta de experiencia del administrador es la causa del 14% de los fracasos empresariales.

No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

Experiencia Desbalanceada: También la sobreconcentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino debe ser capaz también de ver a su empresa globalmente; debe ser capaz también de ver sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si quien administra dedica una mayor atención a una área determinada, de acuerdo a su interés y especialidad y descuida, esto redundará negativamente en su desarrollo.

Incompetencia del gerente: El mayor obstáculo que puede tener la empresa para operar es un administrador incompetente. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o más aún, de la capacidad de liderazgo, requerida.

Cabe mencionar que existe una exagerada dependencia exagerada de la mano de obra, ya que es uno de los recursos que maneja a mayor escala por la falta de tecnificación que sufre este tipo de empresas. Ahora bien esto se convierte en un problema por la falta de capacitación de la mano de obra.

## 2.4 LA ADMINISTRACION DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### ESCUELA ADMINISTRATIVA QUE APLICA GENERALMENTE EL PEQUEÑO EMPRESARIO.

Tomando en cuenta el pequeño grado de avance de las empresas tratadas en México podemos mencionar que debido al manejo del personal, la autoridad tiende a centralizarse. En base a la poca capacitación que tiene la mayoría -- del personal que integran a la pequeña y mediana empresa. Al apoyarse los administradores en su experiencia suelen ocupar soluciones que con anterioridad se habían implantado asumiendo una administración por costumbre.

Algunos creen que las tareas administrativas deben, - básicamente considerarse y ser ejecutadas en las formas similares a las del pasado reciente. Es decir, la administración esta guiada por la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada, la procuración de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtienen mediante el estudio de lo que se ha hecho en la historia proxima-pasada por los administradores en circunstancias similares.

Con frecuencia se obtienen resultados favorables mediante el empleo de la escuela administrativa por costumbre. En la actualidad muchos administradores la practican ya que, es sencilla, proporciona una sensación de seguridad y mantiene informado al administrador de las actividades fuera de la empresa. La información detallada del progreso en otras empresas puede ser de considerable ayuda en la solución de los problemas de la administración. Un punto de vista es que ayuda a la empresa a seguir con el mismo tipo de administración buscando una estabilidad administrativa.

Cabe destacar que no siempre los problemas se van a resolver de la misma forma, puesto que existen muchos factores con los que un mismo problema, que en apariencia es similar, tiene variaciones.

Este tipo de administración crea un estancamiento en los métodos administrativos, que tienen que adecuarse a la época en la cual se implantan. Por lo que da lugar a una miopía gerencial y un lento e inseguro avance de la misma administración.

## 2.5 APORTACIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AL MEDIO AMBIENTE.

Es sabido que la constitución de una pequeña empresa trae consigo nuevas ideas que caracterizan a personas con iniciativa. La pequeña empresa antecede a las grandes e importantes empresas ya sean industrias, comerciales o de servicio.

La pequeña empresa ha sido, en multitud de ocasiones la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna. Sin embargo la riqueza que pueda generar la pequeña empresa no solo redundará en beneficio individual, sino que va mucho más lejos, al proporcionar ingresos a las demás personas que colaboraron o son empleados en la empresa, además de que aumenta el monto que recauda el estado por impuestos, igualmente beneficia a otras empresas al comprarles insumos, materia prima, suministros, accesorios y productos terminados, al mismo tiempo que aporta rendimiento de capital a instituciones financieras.

Como generador de fuentes de trabajo.- Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña y mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas; así tenemos que multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas -ya sea por falta de preparación o por cualquier otra circunstancia encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.

Así mismo se puede citar el caso de personas mayores de cuarenta y cinco años, o las que tienen defectos físicos, o aquellas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo, y adicionalmente se ocupan en una de estas empresas.

Generalmente la pequeña empresa sirve como auxiliar de las grandes empresas brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas; caso característico es el de las empresas pequeñas maquiladoras, o también como proveedoras de artículos que solo en ella se fabrican.

La pequeña y mediana empresa es estimulante de la competencia, que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mayor calidad, precios más bajos y mayor eficiencia en los servicios, etc.

Hablando particularmente de la pequeña empresa, esta brinda la oportunidad a cualquier persona, de cualquier condición, para integrarse al ámbito empresarial, debido a esta facilidad, se inician anualmente muchos negocios, miles de pequeñas empresas que compiten entre sí en su afán de seguir adelante. Muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten.

Por tanto hago mención a la importancia de una buena administración en la pequeña empresa, y su constante capacitación y desarrollo, para evitar que muchas de ellas se vean truncadas por tópicos ya mencionados.

C A P I T U L O 3

"PLANEACION Y CONTROL INTEGRADOS

PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA

EMPRESA".

### 3.1 PLANEACION Y CONTROL

Planeación y control Integrados (P.C.I.) no es una técnica nueva, no es una nueva función en las empresas, es algo mas que eso es un esfuerzo por hacer efectiva la teoría administrativa.

Si sintetizamos el proceso administrativo al máximo podríamos reducir sus elementos a tres: planear, ejecutar y controlar o sea; tomar decisiones, ponerlas en acción y ver que los resultados se las actuaciones se separen lo me nos posible de las decisiones.

Este proceso es muy común dentro de la pequeña y mediana empresa en México, ya que se trata de sintetizar al máximo las actividades administrativas para lograr un rendimiento mas lucrativo. En este tipo de empresas por lo ge neral los gastos administrativos se ven reducidos, y esto las hace competitivas, a tal grado que pueden tener costos mas bajos que las grandes empresas que pueden competir por el volumen de producción.

El proceso de planear y controlar esta intimamente li gado, ya que la eficacia de la planeacion se pierde si no se procura su realización en forma sistemática. Por otra parte sin planear no habría posibilidades de establecer -- control ya que dicha función consiste precisamente en procurar el cumplimiento de dichos planes. No debenos confun

dir la supervisión en la vigilancia con el control.

Desde el punto de vista administrativo, la planeación consiste en escoger, entre las diversas alternativas para lograr un fin, la más adecuada, después de haber determinado los posibles cursos de acción con base en un estudio técnico de los acontecimientos y de la situación actual - así como de una previsión concienzuda del porvenir. El control a su vez consite en mantener los resultados lo más - cerca posible de las intenciones o sea de los planes.

En la mayor parte de las Empresas Mexicanas la planeación y control adolecen de tres grandes defectos:

A) Se llevan a cabo unicamente a corto plazo, de acuerdo con las condiciones que impone la situación actual del medio ambiente y olvidando que la alta gerencia no debe actuar solamente para adaptarse a los acontecimientos - sino que debe trabajar para influir en estos.

B) Cada sector de la empresa lleva a cabo su propia planeación y su propio control sin coordinarlos con los de las otras areas. Es una planeación fraccionada no un todo armónico.

C) Hay muy poca comunicación interdepartamental, así como entre los distintos niveles gerárquicos que existen - en la organización.

### 3.2

#### NECESIDAD DE PLANEAR Y CONTROLAR LA EMPRESA COMO UN TODO

Hay una gran diferencia entre la planeación fraccionaria de uno o más aspectos de las actividades de una empresa y la planeación integral de las mismas haciendo una labor de equipo.

Si cada órgano de la empresa planea independientemente, si cada función trata de alcanzar objetivos particulares que no tienden al logro de uno superior que los concilia a todos, lo más probable es que se derrochen esfuerzos y recursos.

Para impedir esto toda empresa debe empezar por definir sus objetivos de crecimiento y expansión, es decir, hacia donde debe ir el negocio en el futuro.

A veces una división de la empresa dirigida inteligentemente y dinamicamente debe reducir su ritmo de actividad para realizar sus programas porque en otras areas hay incertidumbre en la planeación y deficiencias en el control. Antes de gastar o invertir cualquier cantidad de dinero debe saberse en donde será más provechoso, donde se necesita más. No debe pensarse en inversiones para las que no hay capital disponible, ni en producción cuya venta no este prevista.

Pero este balance de factores solo se puede obtener mediante planeación y control dirigidos hacia un objetivo general que representa el ideal de todos los integrantes de la

empresa, es decir mediante una planeación y control integral.

Al hablar de precisar objetivos debemos entender varias cosas:

- a) Ponerlos por escrito
- b) Cuantificarlos
- c) Establecer plazos para su cumplimiento

El primer aspecto es indispensable para la comprensión completa de los objetivos y para su comunicación. Alguien ha dicho que lo que no se puede poner por escrito es que no se ha meditado a fondo.

Es lógico que cada objetivo tenga que cumplirse en un plazo determinado, pues si no se establece uno, es imposible exigir su cumplimiento y siempre habra evasivas, excusas y subterfugios para no consumir la tarea.

Pero lo mas difícil es cuantificar dichos objetivos. Quiza lo más fácil sea desmenuzar cada objetivo en una serie de porciones finitas y medibles que generalmente llamamos metas y dejar los objetivos como "afirmaciones de lo verdaderamente importante que pretende alcanzar una empresa o un órgano de la misma". Al cuantificar las metas implícitas en un objetivo, practicamente estamos cuantificando este.

### 3.3

#### PLANEACION DE ARRIBA HACIA ABAJO - OBJETIVOS Y POLITICAS

La pauta de la planeación debe establecerse en los -- más altos niveles, en donde se tiene una visión mas amplia de la empresa como tal, como un todo. La planeación debe -- partir de estos niveles en los que se coordinan los puntos de vista de la empresa, de los accionistas o socios. Este punto de partida de la planeación debe enfocarse a -- los objetivos clave, politicas y programas mayores. En los niveles subordinados se decidira "como" realizar dichos -- planes estrategicos.

En todos los niveles de la empresa y en todas sus areas, se requieren objetivos bien definidos pero dichas metas secundarias, para que su ejecución sea más fácil. De -- aqui se desprende la creatividad de un administrador de la pequeña y mediana empresa.

Para concentrar en la dirección de una empresa el liderato de la planeación el control, es necesario definir cuales son los factores clave, determinantes de los resultados de la misma, para los cuales deberá la administración superior, establecer pautas y ejercer una constante vigilancia sobre su realización:

Segun F. Neuschell estos son los factores:

- 1.- Resultados globales
- 2.- Mercados

- 3.- Calidad de producto y servicio
- 4.- Costo
- 5.- Posición financiera
- 6.- Creatividad
- 7.- Recursos de Personal
- 8.- Rendimiento de las Inversiones

Cada uno de estos factores puede afectar a una o más áreas de responsabilidad y desde luego, la alta gerencia - tendra que tomar todo ello en cuenta al establecer las pre misas de la planeación.

Antes de preparar los planes, deben buscarse los aspectos de "fuerza" o "debilidad", deberá establecerse cuando menos un objetivo destinado a capitalizar la primera o corregir la segunda. Después se fijarán metas cuantitati - vas para cada objetivo y fechas para el cumplimiento de ca da una de ellas.

### 3.4 DETERMINACION DE LA META DE UTILIDAD

Si la alta dirección debe establecer la pauta para la acción conjunta de todos los integrantes de la empresa, deberá fijar un objetivo común, expresable y cuantificable en una unidad de medida que permita la cuantificación de objetivos y metas para todos los departamentos.

Este objetivo común es la maximización de utilidades, misión atribuible a los cambios y novedades introducidos en la empresa por los nuevos administradores de la pequeña y mediana empresa.

Todos los planes deberán dirigirse en última instancia al cumplimiento de metas financieras aceptables, la alta gerencia debe establecer metas de utilidad y la estrategia para alcanzarla maximizando la proporción que de dicha utilidad corresponde al resultado directo de los cambios y mejores-iniciados por ella misma.

La meta general financiera deberá ser establecida por el Gerente del negocio y aprobada por el dueño o dueños, e indicará el grado de cambio que espera de sus subordinados y por tanto, debe ser realista, concordante con las necesidades a largo plazo de la empresa y aceptada por dichos subordinados inmediatos.

Para llegar a la fijación de dicha meta general de resultados, deberá fijarse una base de planeación estratégica: La utilidad que se obtendría si no se hiciera ningún cambio no se introdujera ninguna novedad o estrategia. Para establecer la "base para la planeación estratégica", se debe modificar la utilidad del ejercicio anterior al que se esta planeado con los tres siguientes elementos:

a) El impacto financiero de los cambios ambientales o sea sucesos pronosticables pero fuera del control administrativo de las empresas.

b) El impacto de los eventos no recurrentes acaecidos en el ejercicio anterior al que esta en proceso de planeación , y por ultimo,

c) El impacto financiero producido por la acción iniciada por la administración en el ejercicio anterior al que se planea, es decir, los defectos de la continuidad de la acción administrativa.

### 3.5 EL FACTOR ORGANIZACION EN EL P.C.I.

Un sistema de planeación y control integrado requiere de una organización en donde la autoridad y responsabilidad estén claramente definidas, con esto pues, sea uno de los principales problemas para llevarlo a cabo dentro de la pequeña y mediana empresa. Lo anterior es porque en un momento dado se pueda precisar quien está cumpliendo y quién no con la parte de la misión de la empresa que le fue asignada.

Cada estructura orgánica es en sí un sistema de control. Es necesario crear áreas de responsabilidad de acuerdo con la forma en que se delego la autoridad.

Cada ejecutivo estará a cargo de una area de responsabilidad, esto para evitar el llamado "hombre orquesta". Esta area de responsabilidad deberá ser limitada a aquellos resultados sobre los cuales tiene control, es decir, que dependen de las decisiones que el tome.

De la habilidad con que se establezcan las areas de responsabilidad dependera en gran medida el éxito de la planeación y del control.

### EL FACTOR INFORMACION EN EL P.C.I.

Como en cualquier tipo de empresa, en la pequeña y -

mediana, la información es de vital importancia para sus directivos, pues representa la concepción del medio ambiente donde se desenvuelve la empresa así como los acontecimientos que afecta interna o externamente a la misma.

El proceso de la planeación y control implica las siguientes etapas:

- 1.- Establecimiento de estándares para la acción a controlar.
- 2.-Medición de los resultados de la acción que se controla.
- 3.- Comprobación de los resultados con los estándares establecidos.
- 4.- Aplicación de una acción correctiva.

Salta a la vista que para poder llevar a cabo una acción correctiva requerimos conocer los estándares con los cuales comparar las acciones para poder compararlas entre si y ambas cosas solo podemos conocerlas mediante información; se requiere de información sobre hechos externos e información e información de origen interno. Enfocare este escrito a la información interna y no a la externa que, desde luego, tiene una vital importancia y cuya obtención implica variados y complejos métodos y técnicas como es la investigación de mercados.

Por lo que respecta a los datos de origen interno, -- que un ejecutivo requiere para poder evaluar la marcha general de la empresa y de sus distintas actividades, así --

como para tomar las decisiones, suele tenerlos a su alcance y podrá utilizarlos si le son adecuadamente presentados.

Si no les emplea, él será el responsable ya que la primera de las obligaciones de un ejecutivo radica en estar adecuadamente informado tanto del pasado y presente de la empresa, como de su probable futuro.

Sin información; si esta es incompleta o si, es incorrecta, los directivos de una empresa solo podrán desarrollar su función en una atmósfera de vaguedad e incertidumbre. Por esto como dije anteriormente, es obligación de los ejecutivos asegurarse de que la información útil, será asequible cuando se requiera. Generalmente y para conseguir lo anterior, el ejecutivo ordena acumular toda clase de datos que considera puedan ser útiles en situaciones futuras, ya sean esperadas como inesperadas, llegando a veces a acumular una cantidad excesiva de ellos y los que -- podrían ser útiles en un momento dado, se pierden entre la abundancia. Un dato almacenado en las "memorias" de la empresa pierde validez si nadie sabe de su existencia, si -- quien lo conoce no es la persona que debe utilizarlo o si esta última por un sobre-abastecimiento de información llega a ver oscurecida la que le es útil.

La competencia cada día más fuerte requiere de sus --

ejecutivos, tomar decisiones mas precisas, mas rápidas y con una menor tolerancia en los margenes de error permisible.

Los administradores que toman los acuerdos, están cada vez mas preparados y requieren de información mas sofisticada, para decidir con mayores posibilidades de acierto.

La complejidad de los organismos dificulta hoy dia, - la coordinación, de la gran cantidad de acuerdos que se -- entretajan en ellos y dificulta el equilibrio y congruencia entre los mismos.

Los modernos equipos para manejo de datos permiten la acumulación y procesamiento de gran cantidad de datos, el desarrollo de métodos matemáticos para la toma de decisiones permite tomarlos en forma cuantitativa en muchos casos en que antes era difícil.

Tan pronto se presenta un problema en una organización y se asigna su solución a un grupo o a un hombre, se crea una demanda de información por parte de uno u otro, de información desconocida e información conocida (datos contenidos en las memorias del organismo o sea en los registros en los expedientes, en los elementos de acumulación de datos de las máquinas).

Para manejar la información conocida y obtener la -- desconocida, evitando las fallas que senale antes, y tomar

en consideración los factores apuntados en los últimos párrafos, debe de crearse un "sistema de información" que involucre planes para el futuro, datos sobre actuaciones y progreso de los planes, y datos para toma de decisiones correctivas a las desviaciones de los estandares establecidos. La información debe ser dinámica y no solo de tipo histórico, solamente así sera útil para resolver los problemas que se presentan en los organismos.

Un sistema de información, es un conjunto de elementos ordenados para obtener, procesar y presentar la información que se requiere en una organización considerando el requerimiento de datos por los diferentes integrantes de la misma como un todo formado por varias partes intercomunicadas. El "sistema de información" podemos decir, que esta integrado por varios sistemas parciales de información, tales como el sistema de contabilidad, el sistema de control de producción etc. Inclusive el sistema puede contener elementos para simular las repercusiones que distintas alternativas de decisión tendrían en el futuro de la empresa; aqui entraríamos a la obtención de información desconocida.

Las características de los sistemas de información para la Gerencia, señala los siguientes requisitos de la misma:

- 1.- Uso común o combinado de datos financieros, de -

ventas y producción que a la vez que permita establecer mejores medidas de la actuación para fines de control y toma de decisiones, reduzca al mínimo la duplicación en el procesamiento de datos.

- 2.- Fusión en una sola centralización, de las distintas unidades procesadoras de datos, para utilizar el personal y el equipo con máxima efectividad, alcanzando el óptimo en rapidez y efectividad al costo mas bajo posible.
- 3.- Preparación de los planes a largo y corto plazo, valiéndose de datos y métodos comunes y de técnicas matemáticas avanzadas que identifiquen, estructurarse y cuantifiquen relaciones significativas del pasado que se tomen en cuenta en la elaboración de pronósticos del futuro.
- 4.- Incorporación al sistema, de la aportación que en general puedan prestar las técnicas administrativas mas avanzadas, llámense administración por excepción, de redes, de simplificación y medición del trabajo, de análisis factorial, etc., y cualquiera que sea la parte del sistema que ayude a mejorar con tal de que lo hagan.
- 5.- Estructuración del sistema de tal manera que haya flexibilidad, fácil adaptación al cambio y sencili-

llez en su operación.

Un sistema de información puede proporcionar informes de -  
diversos tipos y para varios fines; como son:

- a) Comunicación de lo que ocurrió y de la situación -  
actual. Esta información nos permite, por ejemplo -  
calcular impuestos, obtener financiamientos, hacer  
proyecciones etc., así como para saber los recur -  
sos disponibles ya sea en dinero, mercancías, equi  
pos. Un ejemplo de ellos son los procesos conta-  
bles.
- b) Comparación de lo que ocurrió, con lo que debió ha  
ber ocurrido. Por ejemplo: la información presu --  
puesta o la de avance de proyectos.
- c) Información específica resultante de estudios es -  
peciales. Esta información no se presenta a los e  
jecutivos en forma continua, sino que se prepara a  
solicitud expresa de los directivos o dueños de --  
las empresas. Ejemplo de ello es-- Los resultados  
de la simulación para toma de decisiones, de los -  
efectos de las distintas alternativas a seguir en-  
un plan.

### 3.6 EL FACTOR EQUIPO EN EL P.C.I.

Este es un proceso de tecnificación en la información dentro de la pequeña y mediana empresa, ya que estamos en un momento de la historia de la administración que diremos que el que se retrasa en los avances tecnológicos, va quedando retrazado hasta el punto de ser obsoleto, me refiero específicamente al uso de las computadoras que ahora están al alcance de todos los tipos de empresa.

Muchos de los empresarios pasivos consideran un gasto incesario, que muchas veces no le ven su utilidad representada en pesos y centavos, error por el cual quedan fuera de competitividad.

La complejidad de un eficiente sistema de información para P.C.I., requiere del uso de las computadoras. Los sistemas de información para P.C.I. deben estar orientadas mas hacia la comunicación que hacia el almacenamiento de datos, lo cual requiere un enfoque de centralización del almacenamiento y procesamiento de los datos recibidos de diferente terminales con objeto de ser comunicados también a diferentes unidades de la empresa no importa que no esten en el mismo edificio o en la misma ciudad.

Este comentario surge por lo siguiente, las empresas pequeñas y medianas muchas de las veces necesitan trasladar

sus instalaciones de producción, donde los insumos de producción le sean mas baratos, esto es mano de obra, la materia prima o los gastos de traslado de la misma.

Por otra parte, los sistemas de información para P.C.I. deben tener a operarse en tiempo real es decir, a registrar los eventos ya sean importantes o rutinarios en el momento en que ocurren. Para controlar realmente una empresa, deberían estar informados de lo que está ocurriendo, no de lo que ocurrió hace uno, dos o tres meses.

Lo anterior requiere de importantes cambios en la forma de presentar la información.

a) No mas informes interminables con datos innecesarios sino información sobre los aspectos de excepción.

b) Informes impresos a alta velocidad y pantallas en lugar de la lenta información de que hoy disponemos.

Para manejar este tipo de información se requiere de un banco central de datos organizado de tal manera que la información solicitada puede ser fácil y rápidamente localizada. La tendencia es poder tener acceso instantáneo a la información almacenada y también una respuesta casi instantánea. Esto implica el problema de estructurar los archivos de tal manera que pueda obtenerse con rapidez la respuesta correcta a una pregunta dada. También esto implica entrenar al que pregunta, pues solo puede obtener una

contestación correcta si la pregunta fué hecha correctamente.

Los archivos de los sistemas de computación tradicionalmente se diseñaron para resolver situaciones parciales en la empresa tales como control de inventarios, formulación de nóminas o planeación de la producción.

Este concepto ha cambiando con la idea de Información básica, que es una colección de datos integrados y no redundantes procesable para la solución de cualquiera de los problemas de la empresa. Es decir, los datos básicos son compartidos por todos los integrantes del organismo, no importa en que área de la misma trabajen.

### 3.7 EL FACTOR HUMANO EN P.C.I.

Es reiterativo, que dentro de las pequeñas y medianas empresas uno de sus elementos mas importantes es el humano por el contacto tan estrecho que se da entre el nivel de mando y el nivel operativo. Hay que definir en este caso bien la autoridad y los lineamientos de la misma. Para no confundir el trabajo y la relación de amistad que se puede suscitar, este error es común dentro de este tipo de empresa, ahora bien como todos los problemas administrativos, el factor humano en el P.C.I. es de suma importancia.

En este caso creo que más que un problema de selección o--  
preparación, el que se nos presenta en este tipo de empre-  
sas es de A C T I T U D. Hay que hacer cambiar la mente -  
no de unos cuantos funcionarios y de empleados, sino de to  
ados hacia los siguientes conceptos básicos:

a) El éxito de la empresa se logra al conseguir obje-  
tivos y metas establecidos técnicamente.

b) Nadie esta mas capacitado que la alta dirección pa  
ra establecer las bases de la planeación y las metas gene-  
rales.

c) Toda empresa debe alcanzar una meta financiera es-  
pecifica y establecer la estrategia para alcanzarla.

d) De acuerdo con esa meta, cada jefe debe fijar las-  
metas secundarias y desarrollar los programas detallados -  
para alcanzarlas.

e) La posibilidad de alcanzar las metas depende del -  
sentido de compromiso de los integrantes del organismo, es  
pecialmente de los diversos jefes.

f) La planeación y el control son una tarea de equipo  
en la cuál todos los jefes de la empresa deben contribuir.

g) La información disponible en la empresa debe ser -  
de uso común y estar organizada en un banco centra de da--  
tos.

h) Para un manejo eficaz de información debe tenderse  
a usarla en la base a tiempo real, lo cual solo es posible

con los equipos electronicos.

i) Los planes deben ser flexibles y poderse adaptar -  
facilmente a las circunstancias cambiantes de los negocios.

Solamente inculcando estas ideal al personal de la empresa  
el P.C.I. podrá implantarse con éxito.

### 3.8 DIFICULTADES A VENCER EN LA PLANEACION E IMPLAN TACION DE P.C.I.

Como corolario de todo lo expuesto anteriormente, hay  
que advertir que para lograr éxito la introducción de ---  
P.C.I., hay que vencer vencer muy serios obstaculos. Los-  
principales a mi juicio son los siguientes:

- 1.- Resistencia a las nuevas ideas.
- 2.- Fallas en la estructura orgánica que implican un  
impedimento en el establecimiento de centros de -  
responsabilidad.
- 3.- Dificultades para cuantificar objetivos y definir  
politicas.
- 5.- Deficiencias de información por falta del sistema  
y del equipo adecuado.
- 6.- Problemas para reorganizar los archivos en forma-  
datos base común.

7.- Carencia de sentido de compromiso con los planes.

Las empresas que deseen competir ventajosamente en la cada vez mas cerrada lucha por los mercados, deberán introducir una mayor coordinación en su planeación y control -- que permita un mejor trabajo en equipo, mayor delegación - flexibilidad para adaptarse al cambio y mayor creatividad- esto precisamente pretende el P.C.I.

La pequeña y mediana empresa apenas esta asomando a ésta - modalidad de la administración pero debemos prepararnos para aprovecharla lo antes posible.

C A P I T U L O 4

"FUENTES DE FINANCIAMIENTO ACORDES

A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA."

Tal vez uno de los principales puntos dentro de la planeación de una empresa es la planeación financiera propiamente dicha. Y causa de una buena o mala planeación financiera viene a ser el éxito o fracaso-desaparición de las pequeñas empresas, a continuación haré mención a algunas causas de fracaso financiero de las pequeñas organizaciones:

- Insuficiencia del capital inicial
- Deficiente administración de fondos
- Deficiente planeación financiera
- Deficiente sistema contable
- Desconocimiento de fondos de apoyo.

Muchas empresas pequeñas, tienden a presupuestar, sin bases que sean confiables, sino meramente empíricas, muchas veces hacen semi-estudios que resultan con muy malas consecuencias, para no caer en este tipo de problemas hay que tomar en cuenta, los costos relativamente bajos de un asesor financiero, que puede ser de gran utilidad y traer consigo un aprovechamiento financiero acorde a la empresa.

Realmente no existe una regla para seleccionar los medios de financiamiento, pero es importante hacer mención que hay mas de una forma de conseguir un adecuado financiamiento acorde con cada empresa como pueden ser:

- a corto plazo - Préstamo directos
- Proveedores

a largo plazo -Reinversión de utilidades

-Fondos gubernamentales.

Hago mención que no son los únicos fondos que una empresa puede utilizar para financiarse pero sí los más usuales.

Hablando un poco de la reinversión de las utilidades señalaré que es una política distinta en cada empresa y por en de hay empresas que no usan este sistema, sería muy conveniente que cada empresa tuviera este tipo de políticas ya que tendrían un fondo para ampliación ya fuera de planta física o bien una ampliación de capital de trabajo para el ciclo siguiente de operaciones.

4.1 Ahora tratare brevemente sobre:

PROVEEDORES. Esta fuente es la mas común y la que más fre cuentemente se utiliza. Se genera mediante la adquisición o compra de bienes y servicios que la empresa utiliza en su operación a corto y largo plazo. La magnitud de este fi nanciamiento generalmente crece o disminuye en la medida en que crece o disminuye la oferta debida a excesos de pro ducción o mercados competitivos.

Aquí es donde radica la importancia de los proveedores, que si bien no son fuentes en efectivo, ayudan de so bremanera con los créditos otorgados a las empresas que -- los usan.

A continuación mencionare dos de los fondos gubernamentales.

mentales que a mí muy particular forma de ver, son los más indicados para la industria pequeña y mediana:

- 1.- FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña)
- 2.- FOMIN (Fondo Nacional de Fomento Industrial).

4.2 FOGAIN fue constituido por el Gobierno Federal el 28 de diciembre de 1953, con la finalidad de otorgar apoyo financiero a los pequeños y medianos industriales, mediante el redescuento crediticio, a través de la Banca y las uniones de crédito del país.

Entre las funciones que se confieren a FOGAIN, dentro de sus reglas de operación destacan el apoyo financiero y fomento en condiciones preferenciales a la micro, pequeñas y medianas empresas en virtud del importante papel que su actividad representa en la economía nacional. Los apoyos que otorgue el fondo se harán con tasas de interés preferenciales, plazos de amortización medianos y largos, en monto suficiente y en forma oportuna.

Dentro del marco establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y en los programas de financiamiento del Desarrollo y de fomento industrial y comercio exterior, así como en base al programa para el desarrollo de la industria mediana y pequeña, el FOGAIN opera con los siguientes cri

terios y programas que se mencionan a continuación.

a) Criterios de elegibilidad.

El FOGAIN podrá atender a las personas físicas o morales y/o sociedades cooperativas que se dediquen a actividades manufactureras y que se encuentren clasificadas como micro industrias pequeñas y medianas. El criterio aplicable para definir el tamaño de las empresas elegibles para recibir apoyo, determinado por el programa para el desarrollo de la industria mediana y pequeña, elaborado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en cuanto al monto máximo de las ventas anuales en los estratos micro, pequeña y mediana industria en la forma siguiente.

**MICROINDUSTRIA:** Aquellas empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales sea hasta de 200 millones de pesos. Este criterio es también aplicable para talleres artesanales.

**INDUSTRIAS PEQUEÑAS:** Las empresas que ocupen hasta 100 personas y que el valor de sus ventas no exceda la cantidad de 2300 millones de pesos al año.

**INDUSTRIAS MEDIANAS:** Aquellas empresas que ocupen hasta 250 personas y cuyo valor de ventas no exceda la cantidad de 4500 millones de pesos al año.

Conviene indicar que la micro y pequeña industria son ele-

gibles independientemente de la actividad económica que -- realicen, en tanto que el apoyo financiero a las indus --- trias medianas estará sujeto a que su actividad industrial se identifique como prioritaria o no prioritaria.

FOGAIN también podrá atender a empresas industriales que realicen operaciones de compra-venta, siempre que los ingresos que obtengan de la actividad productiva sean por lo menos del 60% del total. En caso de que una empresa comercial incorpore a sus operaciones las de transformación, podrá solicitar, en forma previa a su trámite de descuento, su elegibilidad al FOGAIN.

b) Tasas de Interés:

Las tasas de interés al usuario final que se aplicarán a las diversas solicitudes serán las siguientes:

Talleres Artesanales	90% del C.P.P.-10 puntos
Microindustrias	90% del C.P.P.
Pequeña Industria	C.P.P.
Mediana Industria	
- Prioritaria	104% del C.P.P.
- No Prioritaria	108% del C.P.P.

Para llevar a cabo su actividad financiera, el FOGAIN cuenta con diversos mecanismos para cubrir las necesidades crediticias de las micro, pequeñas y medianas industrias realizando sus operaciones mediante los siguientes programas:

## 1.- PROGRAMA NORMAL

Su objetivo es proporcionar financiamiento en forma expedita, suficiente y oportunamente para propiciar el sano -- desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria, sobre la base de mejorar su productividad y eficiencia propiciando a la vez su integración y un mayor equilibrio económico entre las diversas regiones del país.

Créditos de Habilitación o Avío: Se destinan a la compra -- de materia prima, el pago de sueldos, salarios y gastos directos de fabricación.

Créditos de Habilitación o Avío Revolventes: Se destinan -- también para capital de trabajo en empresas que por sus -- características de operación, ciclicidad y generación in--terna de recursos, requieran de financiamiento revolvente a corto plazo. Esta línea de crédito tendrá una vigencia de dos años, el acceso a ella se condiciona a los linea -- mientos generales antes mencionados.

Créditos Refaccionarios: Estos créditos deberán destinar--se a la compra de maquinaria y equipo y su instalación, a sí como a la construcción o adquisición de naves industriales y la compra de equipo de transporte relacionado con la actividad productiva de la empresa.

Podrán recibir créditos refaccionarios de FOGAIN para la-- construcción y/o adquisición de instalaciones físicas las

microindustrias, las pequeñas y medianas industrias que requieren recursos para construir o adquirir naves industriales.

Los créditos refaccionarios destinados a la adquisición o construcción de instalaciones físicas tendrán las siguientes características:

\*Se destinarán los apoyos exclusivamente a la adquisición o construcción de naves industriales y sus servicios-generales, incluyendo las oficinas, siempre que las mismas se encuentren ubicadas en el mismo predio, así como los -- servicios vinculados con éstas. Deberá excluirse el costo de la superficie del terreno.

\*Si la adquisición o construcción de la nave se efectúa dentro de parques industriales con reconocimiento de la SECOFI, el solicitante podrá obtener hasta el 100% del valor total del inmueble. Para el caso de que la nave se localice en parques industriales, sin reconocimiento de la SECOFI o fuera de ellos, el FOGAIN sólo descontará hasta un 80% del costo del proyecto, debiendo ser el 20% restante aportado por el solicitante. Se excluye a las personas morales que soliciten el crédito para adquirir inmuebles de alguno de los socios de la empresa.

Créditos Hipotecarios Industriales. Este tipo de créditos ayudan a la solución de los problemas de liquidez de la -- empresa a través del pago y consolidación de pasivos que--

tengan con los bancos y proveedores. Cabe señalar que en el crédito hipotecario industrial para la microindustria - y para los créditos de habilitación o avío, refaccionario e hipotecario industrial que se concedan para las pequeñas y medianas industrias, la institución intermediaria deberá - participar de acuerdo con las proporciones que se deta -- llan en el cuadro cuadro Monto de los Créditos y Plazos- de Amortización. (grafica 1).

#### 4.3 FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL ( FOMIN )

Es un fideicomiso del Gobierno Federal administrado por Nacional Financiera, creado en 1972 para apoyar a los empresarios que desean fundar industrias o ampliar las --- existentes.

El FOMIN tiene como objetivos:

- a) Crear nuevas fuentes de trabajo y ampliar las ya - existentes.
- b) Impulsar la descentralización industrial y fortale cer el desarrollo regional.
- c) Contribuir al mejoramiento de la balanza de pagos- por medio de sustitución de importaciones y el fo- mento de las exportaciones.
- d) Promover tecnología propia.
- e) Promover una mayor integración de la planta indus- trial.

Funciona como:

\* Participación Accionaria. El FOMIN apoya a las industria mediante la aportación de capital de riesgo, hasta en un máximo del 49% del capital social incluyendo su participación. Este apoyo es a través de acciones comunes o preferentes.

\* Créditos subordinados convertibles. Con el propósito de dar mayor apoyo a los industriales mexicanos, FOMIN también ha puesto a su disposición los créditos subordinados convertibles.

Estos se otorgan sin garantía lo que significa que -- pueden ser dados a empresas que hayan utilizado su capacidad crediticia y que, con el apoyo del fondo, tengan sólidas perspectivas de progreso.

Se llaman créditos subordinados dado que se subordina a -- las demás obligaciones de la empresa, con excepción del capital y los préstamos de accionistas. Son créditos convertibles por que, a opción del FOMIN, se pueden transformar en capital de la empresa. Sin embargo, el solicitante tiene la opción de comprar el derecho de conversión mediante el pago de una prima, con lo que este fideicomiso no se -- llegaría a asociar con la empresa. Las aportaciones del -- FOMIN en las empresas son temporales, ya que cuando estas

normalizan sus funciones, el fondo pone a la venta sus acciones, dándole prioridad a los accionistas que solicitaron el apoyo.

Gráfica 1  
FOGAIN  
MONTO DE LOS CREDITOS Y PLAZOS DE AMORTIZACION  
1987

CATEGORIA	TIPO DE CREDITO	MONTO MAXIMO POR CREDITO	PARTICIPACION DEL BANCO INTERMEDIARIO	MONTO MAXIMO TOTAL	PLAZO			
					ZONAS I Y II, O EN PARQUES RECONOCIDOS POR SECOM		ZONAS III Y R.P.	
					AMORTIZACION	GRACIA	AMORTIZACION	GRACIA
TALLERES ARTISANALES	Financiamiento a largo plazo	1.5M	—	515 millones	2 años	0 meses	LEM	LEM
	Financiamiento a corto plazo	1.5M	—	515 millones	5 años	12 meses	LEM	LEM
MICROEMPRESA	Financiamiento a largo plazo	45M	—	3150 millones	PLAZOS APPLICABLES A LOS ESTADOS DE INDUSTRIA 3 años    6 meses    2 años    6 meses 10 años    18 meses    7 años*    12 meses* 12 años    36 meses    5 años*    12 meses* 7 años    18 meses    5 años    12 meses			
	Financiamiento a corto plazo	45M	—					
	Financiamiento a largo plazo	45M	—					
	Financiamiento a corto plazo	30M	10%					
PEQUEÑA EMPRESA	Financiamiento a largo plazo	500M	5%	31450 millones	PLAZOS APPLICABLES A LOS ESTADOS DE INDUSTRIA 3 años    6 meses    2 años    6 meses 10 años    18 meses    7 años*    12 meses* 12 años    36 meses    5 años*    12 meses* 7 años    18 meses    5 años    12 meses			
	Financiamiento a corto plazo	500M	5%					
	Financiamiento a largo plazo	400M	—					
	Financiamiento a corto plazo	500M	20%					
MEDIANA EMPRESA	Financiamiento a largo plazo	1.000M	10%	32000 millones	PLAZOS APPLICABLES A LOS ESTADOS DE INDUSTRIA 3 años    6 meses    2 años    6 meses 10 años    18 meses    7 años*    12 meses* 12 años    36 meses    5 años*    12 meses* 7 años    18 meses    5 años    12 meses			
	Financiamiento a corto plazo	1.000M	10%					
	Financiamiento a largo plazo	800M	—					
	Financiamiento a corto plazo	700M	30%					

\* Solo en Zonas II y resto del país

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

## C O N C L U S I O N E S

Al cabo de este trabajo puedo resaltar lo siguiente:  
La fuerza motriz de la economía mexicana se asienta en la Pequeña y Mediana empresa, por su gran participación en todos los aspectos en el sector industrial. (Figuras 1,2,3,4)  
Este tipo de empresa ha dado lugar a una incipiente actividad industrial en crecimiento y desarrollo progresivo.  
Este sector ha enfrentado a un sinúmero de problemas, los cuales en muchas de las ocasiones han sido causa de la desaparición de las empresas pequeñas y medianas, ahora bien este tipo de empresas en particular al tener problemas también tiene sus ventajas, al ser de fácil control, baja inversión y costos fijos bajos, ya hemos visto que cubre los espacios de producción que dejan las empresas de gran tamaño. Al igual que cubre un objetivo social, ya que participa directamente, por sus características, en el medio ambiente social, ofreciendo trabajo y sus recursos a los integrantes de la sociedad en donde se desenvuelve. Por lo que la hace un tipo de empresa necesaria para el completo desarrollo económico del país.

Las causas principales del mal desarrollo de éstas -- empresas generalmente es una inadecuada administración de recursos tanto humanos como materiales, es conveniente mencionar que:

No trato de implantar un sistema sofisticado de administración. Sino una administración sencilla y de fácil aplicación tomando en cuenta las limitaciones y características de estas empresas.

Con planes adecuados una empresa por pequeña que sea puede optimizarse hasta conseguir una rentabilidad satisfactoria y por ende un crecimiento y desarrollo.

Para la pequeña y mediana empresa se hace necesario conocer, sus alcances y limitaciones financieras de ahí la importancia de los fondos de financiamiento gubernamentales- que puede aprovechar al máximo para lograr sus aspiraciones.

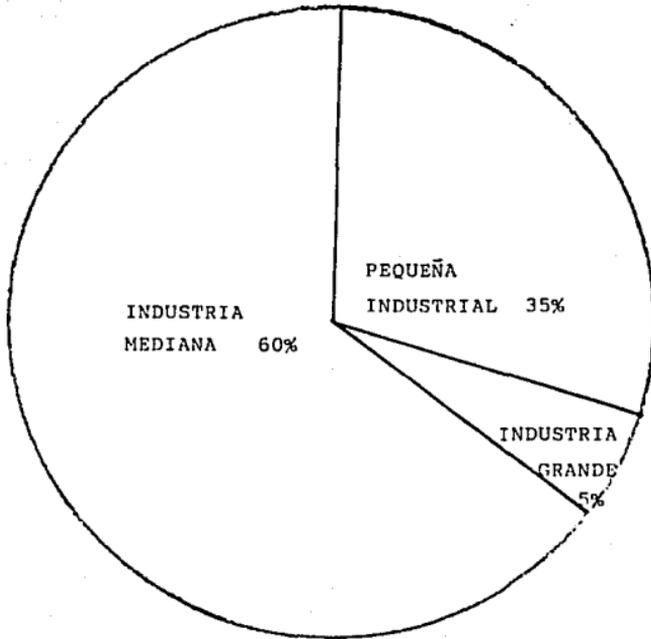
Es necesario que establezca lo siguiente:

Pequeña y mediana empresa no es sinónimo de desorganización es parte tan importante de nuestra economía que no podemos dejarla con una administración rudimentaria y muchas veces obsoletas. Ha llegado el momento del adecuado uso de los recursos humanos y todo lo que implica este concepto, así como también la tecnificación de los procesos productivos- de dichas empresas.

Es tiempo de tomar el reto de ser mejores, sin temor a lo que es necesario afrontar; La responsabilidad y el riesgo. Sólo de esta manera y haciendo nuestro mejor esfuerzo lograremos la confianza y la calidad que nos hará competitivos en cualquier mercado, pero todo esto llevado

con una constancia que no debe desfallecer por que somos-  
el futuro y esto representa esperanza y fe en lo que haremos  
mos.

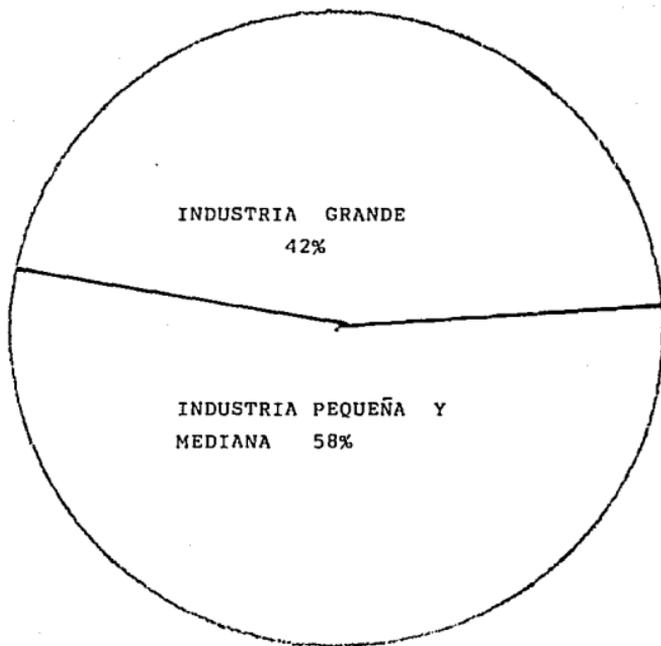
FIGURA # 1



LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO  
HASTA 1988.

NACIONAL Financiera.Principales  
Fondos Económicos.BANAMEX. 1988  
Pag. 37.

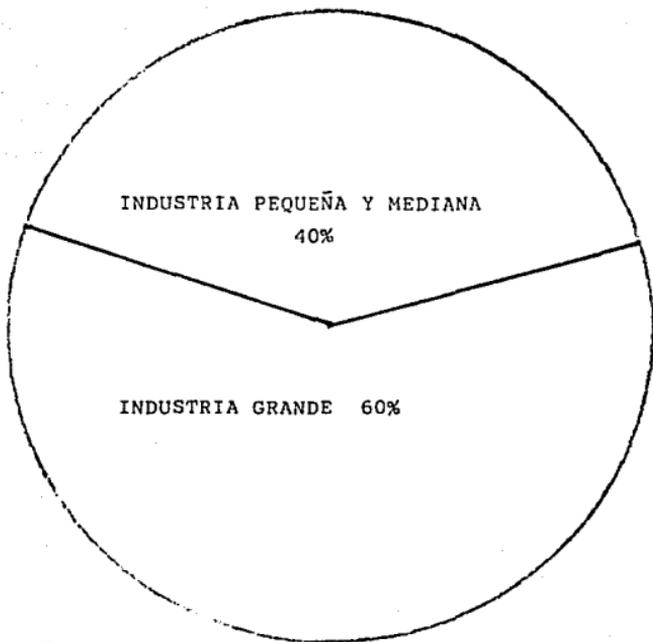
FIGURA # 2



GENERACION DE EMPLEOS EN MEXICO<sub>1</sub>

RODRIGUEZ Valencia. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. MEXICO 1988. Pag. 21

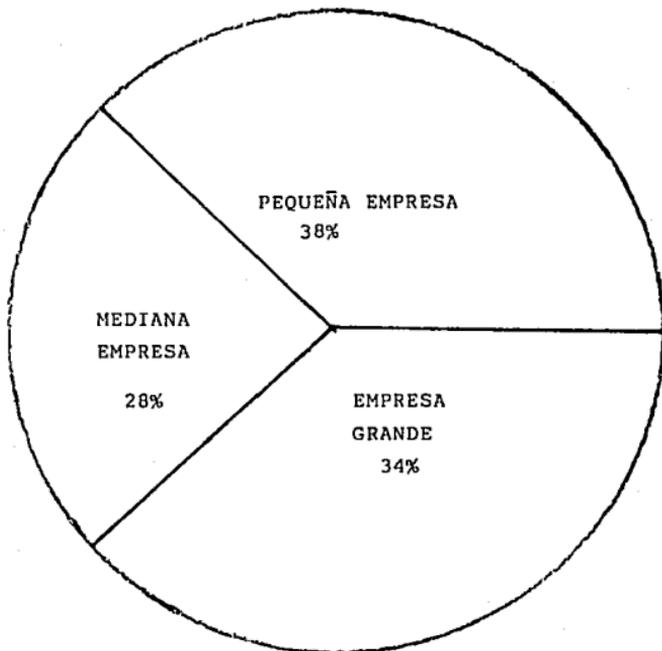
FIGURA # 3



GRAFICA DE PARTICIPACION EN ACTIVIDADES  
COMERCIALES HASTA 1988.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> RODRIGUEZ Valencia. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. MEXICO E.C.A.S.A. 1988. Pag. 21

FIGURA # 4



INVERSION POR TAMAÑO HASTA 1987<sub>1</sub>

NACIONAL Financiera. Principales Fondos Económicos. BANAMEX. 1988 Pag. 59

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

GONZALEZ Hernández. Administrar para Producir  
MEXICO. E.C.A.S.A. 1988

MORENO Fernández Joaquín. Las finanzas en la empresa  
Información, análisis, recursos y planeación. MEXICO  
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. --  
1984

NACIONAL Financiera. Principales Fondos Económicos  
MEXICO. Banco Nacional de Mexico 1988

RODRIGUEZ Valencia. Como administrar Pequeñas y Me--  
dianas Empresas. MEXICO. E.C.A.S.A. 1988

TERRY George T. Principios de Administración  
MEXICO. C.E.C.S.A. 1984