

41  
1 ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**FALLA DE ORIGEN**

**COMO LOGRAR PRODUCTIVIDAD EN LA  
MICROINDUSTRIA A TRAVES DE LA  
ADMINISTRACION**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A  
**MARIA REFUGIO VITTE VENTURA**  
DIRECTORA DE TESIS:  
**LIC. CECILIA BRITO BARBA**



## **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

<b>INTRODUCCION</b> .....		1
<b>CAPITULO</b>		
<b>I</b>	<b>CONCEPTO DE MACROINDUSTRIA</b> .....	3
a)	Concepto .....	3
b)	Diferencia entre microindustria y pequeña industria....	4
c)	Objetivos de la microindustria.....	7
d)	Ventajas y desventajas de la microindustria.....	8
e)	Importancia de la microindustria.....	11
f)	Apoyos a la microindustria.....	14
g)	Problemas comunes de la microindustria.....	16
<b>II</b>	<b>CONCEPTO DE ADMINISTRACION</b> .....	21
a)	Concepto.....	21
b)	Proceso Administrativo.....	26
c)	La aplicación de la Administración en la microindustria	44
<b>III</b>	<b>CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD</b> .....	59
a)	Concepto.....	59
b)	Factores que afectan la productividad.....	60
<b>IV</b>	<b>ADMINISTRACION DE LA MICROINDUSTRIA</b> .....	67
a)	Investigación de campo.....	67
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	98
	<b>ANEXOS</b> .....	99 bis
	Anexo No. 1 .....	100
	Anexo No. 2 .....	101
	Anexo No. 3 .....	109
	Anexo No. 4 .....	111
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	113

## INTRODUCCION

Con el presente trabajo se pretende establecer como se puede lograr mayor productividad en la microindustria aplicando una buena administración que sirva como punto de partida para la organización de la misma. De tal suerte que a continuación se presenta una panorámica de la organización de esta investigación.

En el primer capítulo se darán a conocer los diferentes conceptos que se manejan de microindustria, así como los objetivos e importancia de ellos y cuales han sido los apoyos con que ha contado para su impulso; se establecerá la diferencia que existe entre microindustria y pequeña industria y de esta manera explicar porque se enmarcan en áreas distintas; las ventajas y desventajas que se tienen al formar una microindustria y los problemas comunes a los que se enfrenta.

En el segundo capítulo se establece un análisis cronológico de la administración, como quehacer humano hasta llegar a conocer el Proceso Administrativo, así como el planteamiento de las diversas corrientes más relevantes que se han desarrollado desde la Revolución Industrial hasta nuestros días y que sean un vehículo que soporten el objetivo del presente trabajo.

También es necesario conocer el concepto de productividad, es por eso que en el tercer capítulo se hace una breve descripción del origen de esta palabra, los factores que afectan directa o indirectamente a la productividad para que aumente o disminuya, así como los beneficios que ésta ofrece y el si

clo productivo que la empresa debe tener presente para lograr una efectiva productividad.

Este trabajo consta además, de una investigación de campo que tiene como objeto observar si se aplica dentro de las microindustrias existentes, algún tipo de administración ya sea de manera empírica o científica. En especial en el Puerto de Acapulco, Guerrero, dicha información se encontrará en el cuarto capítulo.

Así mismo, esta investigación tomó los datos congruentes de un cuestionario que fue elaborado con la intención de evaluar como se han desarrollado las microindustrias en este puerto tan importante.

Por último en el quinto capítulo se dan las conclusiones de la presente tesis.

## CAPITULO I

## CONCEPTO DE MICROINDUSTRIA

## a) Concepto

Antes de hablar de microindustria es necesario enfatizar que son diversos los criterios que existen para conceptualizar al término microindustria.

Así por ejemplo:

a.1) Desde la Revolución Industrial se denominó como microindustria a los talleres artesanales en donde solo participaban integrantes de la familia en la elaboración de productos.

a.2) En la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria en el capítulo I de Disposiciones Generales en el Artículo 3o. se dice:

Para efectos de esta Ley, se consideran empresas microindustriales las unidades económicas que a través de la organización del trabajo y bienes materiales o incorpóreos de que se sirvan, se dediquen a la transformación de bienes, ocupen directamente hasta 15 trabajadores y cuyas ventas anuales estimadas o reales no excedan de los montos que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) mismos que actualmente ascienden a la cantidad de 200 millones de pesos.

a.3) La Subcomisión de la Industria Mediana y Pequeña la define como:

Las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de 300 millones de pesos al año. (1)

a.4) El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria (FOGAIN) la define desde el punto de vista de su capital contable. Aunque el FOGAIN no tenía re conocida a la microindustria se le considera que su capital es menor o igual a \$50,000.00 (CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M.N.).

---

(1) SECOFI-SUBSECRETARIA DE FOMENTO INDUSTRIAL INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA, Publicación Mensual No. 29, México, D. F. XII 1988, p. 1

- a.5) También se define a la microindustria en función del valor de la producción generada o del valor de sus ventas anuales éstas no siendo mayores de 200 millones de pesos.
- a.6) Así también se ha definido a ésta empresa por el número de personas empleadas considerando así de 1 a 15 personas.
- a.7) De donde tomando en cuenta las definiciones anteriores podemos decir que "La microindustria es una organización que fabrica, distribuye y comercializa bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad de la comunidad y obtener un beneficio económico, ocupando como máximo 15 personas y ventas netas que no rebasen los 300 millones de pesos anuales.

#### b) Diferencia entre Microindustria y Pequeña Industria

A través de la historia se ha venido hablando de pequeña empresa o microindustria puesto que en éste tiempo los talleres familiares-artesanales se consideraban empresas pequeñas; con el paso del tiempo éstas pequeñas empresas fueron creciendo, por lo que a las nuevas empresas nacientes se les denominó microempresas. Existen algunas diferencias entre ellas dentro de las principales están:

- b.1) La primera diferencia es en relación al volumen de su producción; siendo siempre menor los volúmenes de producción de la microindustria en relación a la pequeña empresa.
- b.2) La segunda diferencia es en relación a su capital contable; esta diferencia contable es un poco más marcada que la de producción puesto que la microindustria, para que se considere como tal, no debe pasar su capital contable de \$50,000.00, en tanto que la pequeña empresa puede tener su capital hasta de \$15,000,000.00 cantidad que representa mayor respaldo.
- b.3) La tercera diferencia es en relación al número de empleados con que cuenta cada una de ellas, mientras que la microindustria requiere de 15 trabajadores como máximo, en la pequeña industria pueden laborar hasta 100 personas.

- b.4) La cuarta diferencia es que la producción de la microindustria es fundamentalmente manual y solo cuenta con el auxilio de herramientas para mantener su carácter artístico y en la pequeña industria su producción es en serie y cuenta con más inversión en maquinaria y equipo.
- b.5) De acuerdo al volumen de ventas se considera como microindustria aquella empresa que sus ventas netas no rebasan los 300 millones de pesos y en la pequeña empresa sus ventas netas máximas serán de 3,400 millones de pesos.
- b.6) En relación a su tipo de organización empresarial también existe diferencia ya que en la microindustria solo puede constituirse como sociedad de responsabilidad limitada microindustrial y un pequeña empresa puede formarse como: Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad Cooperativa y Sociedad Anónima, de acuerdo al giro de la Empresa. (Anexo No. 1)

A continuación describiremos brevemente cada una de las Sociedades mencionadas en el párrafo anterior:

- Las Sociedades en Nombre Colectivo, es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales.

Esta Sociedad tiene como características:

1. Que existe bajo una razón social, y
2. En caso de quiebra los socios pagarán con bienes.

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

Las características de esta Sociedad son:

- 1.- Está bajo una relación social,
- 2.- De la responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de los socios comanditados.
- 3.- De la responsabilidad limitada de los socios comanditarios.

- La Sociedad Cooperativa es la que está integrada por personas de la clase trabajadora y que aportan a la sociedad su trabajo personal (cooperativa de productores) o se aprovisionan a través de ella o utilizan los servicios que ésta distribuye (cooperativa de consumidores) y que existe con un número de socios no menor de 10 personas y un capital variable.
- La Sociedad Anónima es la más común entre la pequeña empresa y es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus aportaciones.

Se caracteriza por:

1. Existe bajo una denominación social
2. El carácter de la responsabilidad de los socios queda limitada al pago de sus acciones.
3. La denominación va seguida de Sociedad Anónima o de las siglas S.A.
4. Es un ente legal, es decir, que la sociedad por sí sola tiene los poderes, la autoridad y las responsabilidades de un individuo.
5. Para constituirse debe cumplir con la Legislación establecida en el Estado en donde se vaya a organizar.

El Documento que le da poder legal a esta Sociedad se llama "Escritura Constitutiva" la cual debe contener el nombre de la empresa, el objetivo de la Sociedad y su estructura de capital y deberá redactarse e inscribirse ante Notario Público. A los propietarios de ésta se les denomina Accionistas y estos eligen al Consejo de Directores que, en última instancia, es el responsable de la Administración del Negocio, del Establecimiento de Políticas y Objetivos, además este Consejo también habrá de elegir, designar o controlar al Presidente de la Compañía, que habrá de ser el responsable de conducir a la consecución de los objetivos de ésta.

- Por último tenemos a la Sociedad de Responsabilidad Limitada, que es la que existe bajo una denominación o bajo una razón social formada con el nombre de uno o más socios y se constituye entre personas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables ya sea a la cr-

den o al portador.

Los socios no pueden ser más de 25 personas. Se lleva un Libro Especial de los socios, y se anota el nombre de los socios, domicilio y aportaciones. Las resoluciones de los socios se determinan por votación. Todos los socios tienen derecho a participar en las decisiones de la Asamblea.

Esta Asamblea se debe realizar en el domicilio y en la época que se fije en el Contrato Social. Para que se lleven a cabo deben ser convocadas por Gerentes, Consejo de Vigilancia o por los Socios cuando representen más de la tercera parte del Capital Social.

Adelante se proporciona la forma legal de constitución de una sociedad de responsabilidad limitada microindustrial, sabiendo las anteriores privativas de la pequeña industria. (Ver Anexo No. 2)

Hemos sido claros en términos de la Ley que suele confundirse en este rubro la constitución de pequeñas industrias y de microindustrias y como hemos visto desde aquí existe gran diferencia entre ambas.

Y puesto que es grande la inquietud sobre estos dos conceptos en el Anexo No. 1, se presenta un cuadro de diferencias que pretende sintetizar las mismas.

### c) Objetivos de la Microindustria

La microindustria constituye un subsector mayoritario de la industria en nuestro país, a su vez muestra limitaciones técnicas, administrativas y financieras que afectan sus posibilidades de crecimiento.

Aún y sus naturales limitantes, la microindustria como tal, debe cumplir con ciertos objetivos que le dan razón de ser, y son:

1. Fabricar, distribuir y comercializar bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad de la comunidad.

2. Contribuir al desarrollo social y económico del país.
3. Generar empleos y con esto hacer más productivo al país.
4. Incrementar el ingreso familiar, y
5. Obtener un beneficio económico.

Consideramos que aún y las severas limitaciones con que cuentan las microindustrias; dependiendo de la difusión y apoyo que se les brinde, pueden constituir una plataforma de despegue a la economía nacional, pues en la medida que se cubran cada uno de los objetivos postulados en mayor cantidad es taremos impulsando el sector industrial.

#### d) Ventajas y Desventajas de la Microindustria

Es necesario conocer las ventajas y desventajas de las microindustrias que nos indican porqué estas empresas son importantes en el desarrollo del país.

Las ventajas de la microindustria emanan directamente de su tamaño y de su gestión autónoma:

- d.1) La primera ventaja de la microindustria es que las líneas de comunicación deben ser cortas y directas esto es, el contacto directo entre los empleados y el gerente hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar instrucciones que para discutir asuntos relacionados a la empresa. Esta relación que existe de persona a persona en la microindustria reduce y elimina los problemas que se suscitan en las grandes empresas de tergiversar y malinterpretar la información que envían los gerentes al tener que pasar por varios intermediarios.

- d.2) La segunda ventaja que se tiene al iniciar una microindustria es que las ganancias que se obtengan serán el salario del dueño, como podemos observar éste es un factor de motivación importante para iniciar el funcionamiento de una microindustria.
- d.3) La tercera ventaja es que en la microindustria se tiene contacto más directo con los empleados y los clientes, es decir, que el microempresario tiene la oportunidad de establecer o mantener una relación más armónica con sus empleados en el trabajo esto es, porque sólo existe un único nivel administrativo. En relación a los clientes estos pueden ser objeto de atenciones y consideraciones un tanto especiales, que hacen que la clientela se sienta a gusto al efectuar sus compras en dicho establecimiento, además de que el dueño puede recibir las quejas de los clientes para así mejorar sus servicios.
- d.4) La cuarta ventaja es la autonomía, ya que el dueño al estar directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su microempresa, puede decidir a su libre albedrío e incluso sobre la marcha, lo que en una empresa grande no se puede hacer pues el gerente debe sujetarse a las órdenes que le dan.
- d.5) La quinta ventaja es la accesibilidad del medio pues para iniciar una microempresa sólo se necesita contar con un local, los permisos correspondientes de la ciudad o gobierno estatal y un pequeño capital.

Además también la microindustria cuenta con las siguientes ventajas:

- La microindustria es una empresa dinámica y emprendedora.
- Su campo de acción por lo general es local.
- Su inversión inicial es relativamente pequeña.
- El lugar donde desempeñan el trabajo son por lo general los domicilios de los dueños.
- Ocupan pocos empleados y éstos suelen ser familiares o personas conocidas de confianza.
- La mayoría de las microindustrias no dependen del exterior.
- Contribuyen a la capacitación de mano de obra y alientan la competencia.

- Canalizan el ahorro y la inversión familiar.
- Propicia el desarrollo regional y es principal productora de satisfactores básicos.
- La microindustria es en muchos casos, una fuente donde una familia puede obtener recursos para vivir honestamente, a pesar de la crisis financiera y la caída del poder adquisitivo.
- También con frecuencia es el medio para mantener el arraigo en el lugar de origen.
- Por último la microindustria es "semillero de empresarios" en múltiples localidades.

A continuación se exponen las limitantes que siempre deben tenerse presentes:

- d.6) La primera desventaja es que la función de administración la desempeña una sola persona y por tanto se convierte en el "hombre orquesta" ya que está involucrado en todas las áreas del negocio. Como podemos observar esta es una seria limitación que tiene la microindustria al no poder contar con los servicios de un especialista, como lo tienen las grandes empresas.
- d.7) La segunda desventaja es que en la microempresa existe un exceso de trabajo y por tal motivo el dueño no tiene la oportunidad de un descanso y puesto que él es el gerente, es el que efectúa la mayor parte del trabajo, no teniendo ni siquiera el derecho de enfermarse mucho menos de tomar vacaciones.
- d.8) El riesgo de pérdidas monetarias es la tercera desventaja en la microindustria, pues aunque esté asociado con las oportunidades lucrativas el riesgo de perder dinero está invertido en ella. La quiebra trae consigo pérdidas y más aún débitos que pueden ser onerosos. Así que es posible que muchos años de ahorro de un empresario, se esfumen quedándole solo deudas que le cueste mucho tiempo liquidar.

Además también existen otras desventajas en la microindustria y son:

- Tiene poco acceso al crédito Institucional (a saber la única Institución que le brinda apoyo es NAFINSA) y a veces el único crédito que en ocasiones obtiene es el de sus proveedores.
- En la generalidad de los casos, la productividad es baja y la calidad deficiente, esto como resultado de la falta de apoyo técnico hasta el momento.
- Esta empresa muy poco utiliza los medios publicitarios por la falta de fondos económicos resagándose a la competencia, situación que puede hacer que pierda mercado.

Una alternativa es que ellas mismas con el apoyo técnico, administrativo, de calidad y productividad puedan constituirse como sus propias promotoras publicitarias. Fropiciándoles a la larga hasta el poder proyectarse a la pequeña industria.

- No cuenta con una adecuada estructura financiera, ya que se autofinancia, y no utiliza créditos sobre todo por la falta de liquidez y capacidad de pago.

### c) Importancia de la Microindustria

Las primeras empresas nacen con el fin de satisfacer las necesidades primarias del hombre como el tallado de la piedra, el trabajo de metales, la manufactura de prendas de vestir, el comercio, etc. es entonces cuando surge la microindustria la cual constituyó no solo una fuente de abasto alimenticio y de consumo generalizado, sino que además el trabajo que se desarrollaba con estas actividades económicas, fomentó e impulsó el desarrollo de las fuerzas productivas y como consecuencia el progreso de la sociedad.

Así pues, la evolución que ha tenido la microindustria a través del tiem-

po, se ha visto reflejado dentro del país en dos sectores importantes: El económico y el social.

Ha sido una fuente importante de abastecimiento sobre todo en productos básicos y de consumo generalizado.

La micro, pequeña y mediana industria dan empleo al 40% del personal ocupado en el sector productivo, es decir, a 1.6 millones de personas, lo cual generan el 43% del producto manufacturero, cifra esta última que representa el 10% del producto interno bruto. (2)

Si bien los microindustriales cubren casi todas las actividades manufactureras se dice que más del 60% se localizan en las ramas alimenticias, productos metálicos, confección, editorial e imprenta, así como minerales no metálicos.

Tres quintas partes de este tipo de productores, es decir que, casi 70,000 se encuentran distribuidos en seis entidades del país que son: Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato y Baja California, esto es de acuerdo a la concentración de la población.

Por lo general estas microempresas cubren huecos en el sistema productivo del país, puesto que existe un número importante de productos y servicios que las grandes industrias no pueden atender; quedando este campo abierto a la acción de la microindustria.

---

(2) EXCELSIOR, 19 de febrero de 1991, Severa crisis en micro, pequeña y mediana industria, México, Secc. A p. 4A y 5A.

Dada esta laguna productiva la microindustria realiza trabajos de herrería, carpintería, costura, mecánica, etc. que aunque son actividades productivas de menor escala, constituyen una economía de supervivencia familiar.

Podemos señalar otros ejemplos de la importancia de la microindustria para la economía de un país:

En Estados Unidos fue creada la Asociación de Pequeñas Empresas (SBA), se trata de una agencia del Gobierno Federal Norteamericano que asiste a los pequeños empresarios. La SBA define a la empresa pequeña como "aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera"; la SBA así como la Comisión para el Desarrollo Económico (CED) del gobierno de los Estados Unidos considera que una empresa pequeña si:

- 1.- Ocupa un cierto número de gentes esto es de 5 a 10 personas; en México, SECOFI establece de 1 a 15 personas (Ver Anexo No. 1)
- 2.- Gerencia Independiente (Los gerentes suelen también ser los dueños).
- 3.- Capital y Propiedad: El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. El establecimiento debe ser propiedad de una o un pequeño grupo de personas.
- 4.- Mercado Local: El radio de acción de esta empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local. (3)
- 5.- Tamaño Relativo: La empresa es pequeña cuando así lo establece la

---

(3) Pickle Hal P., Abrahamson Royce L., Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, México, Edit. Limusa, 1966 p. 18

comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración de que es necesario fijar este patrón en términos relativos, ya que el tamaño de las empresas varía de un ramo a otro.

La pequeña empresa es una opción viable en la economía norteamericana. La SBA reporta que de un total de 9.3 millones de empresas en los Estados Unidos, aproximadamente, 8.8 millones son pequeñas empresas.

Es decir que el 95% de las empresas que se consideran pequeñas entre las cuales están: Proprietarios individuales, sociedades, corporaciones, empresas de medio tiempo y actividades profesionales libres, en 1974 dieron empleo a cerca del 50% de la fuerza del trabajo en Estados Unidos. Además de que produjeron el mismo año bienes y servicios por 500 millones de dólares que aproximadamente fue el 43% del producto nacional bruto.

A nivel de industria manufacturera, Italia tiene la cuota más elevada de empleo en empresas con menos de 100 empleados (59.3%), y sólo en Argentina y Uruguay ésta cuota supera el 50%, seguido por Brasil, con un 46% y por último México y Venezuela (38 y 42% respectivamente).

Como podemos observar cada país clasifica a sus empresas de manera distinta y en función a su realidad económica, por ejemplo lo que llamamos en México microindustria en Estados Unidos es pequeña industria.

#### f) Apoyos a la Microindustria

Aun cuando en la actualidad los fomentos son casi nulos el gobierno del país ha incidido en la Ley Federal de Fomento a la microindustria y pretende

dar ciertas facilidades y estímulos a estas empresas para que puedan laborar mejor (todavía no es una realidad contundente).

En lo referente a la simplificación administrativa para realizar los trámites se ha elaborado un formulario Unico para la obtención de la Cédula de Microindustria, en éste se conjugan 14 formatos diferentes que antes debían presentarse en diversas dependencias, ahora éste formulario solo contiene 29 datos.

En cuanto al aspecto legal la Ley Federal de Fomento a la Microindustria ofrece como opción una nueva figura jurídica denominada Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial (S. de R. L. MI). Para llevar a cabo su inscripción solo hay que obtener el modelo de contrato social que es proporcionado gratuitamente por las ventanillas de microindustria. Ahorrando con este trámite a los interesados; tiempo, dinero, acudir ante un Notario Público, y además a la Secretaría de Relaciones Exteriores a solicitar el permiso correspondiente para su constitución.

Una vez obtenido el contrato social, se presenta ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio sin mayor trámite; y en algunos Estados de la República Mexicana no es necesario realizar ninguna erogación.

Existe ya operando la Ventanilla Unida de Gestión que se encarga de otorgar la cédula de microindustria una vez llenado el Formulario Unico para que de inmediato el interesado pueda instalarse y comenzar a operar.

En caso de no cubrirse todos los requisitos del Formulario por parte del interesado, la ventanilla es la responsable de efectuar los trámites necesarios, ante las dependencias competentes.

También se han autorizado ciertos apoyos especiales para ayudar a que la microindustria sea más productiva, por ejemplo:

- f.1) Elimina la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) el requisito de autorización para instalaciones eléctricas cuando la carga total instalada no exceda de 40 Kw en zonas normales o de 20 kw en zonas consideradas peligrosas. Tomándose de manera similar las medidas para las instalaciones de gas. Con la sola presentación de la cédula de microindustria es suficiente para la contratación de estos servicios.
- f.2) Las microindustria también pueden constituir su inscripción en el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, para lo cual requerirán exclusivamente de la presentación de su solicitud, comprobante de pago de derechos ante Hacienda y la Cédula de Microindustria, (suprimiéndose la presentación de anexos).
- f.3) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ha otorgado una exención del 20% del Impuesto Sobre la Renta por tres años contados a partir de la fecha de inscripción en el padrón, alternativamente el empresario puede optar por los certificados de promoción fiscal (CEPROFI) hasta por el 40% del monto de las nuevas inversiones en naves industriales, maquinaria y equipo e instalaciones. También la Secretaría ha otorgado facilidades de regularización y simplificación contable.
- f.4) Así mismo, las microindustrias no se encuentran obligadas a registrarse como patrones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e INFONAVIT en tanto no contraten trabajadores.
- f.5) El IMSS a través del Programa de Regulación Voluntaria de Afiliación para la microindustria no determina obligaciones retroactivas, al patrón ni tampoco le exigirá pagar recargos moratorios a los afiliados y aceptará los datos proporcionados por los patrones sin exigir comprobante.
- f.6) El pago de cuotas al INFONAVIT para las personas morales será bimestral,

en lugar de realizarlo mensualmente.

f.7) El FOGAIN seguirá otorgando financiamientos preferenciales para la microindustria en sus programas:

- Apoyo a la modernización: Este tiene como objetivo otorgar financiamiento a la microindustria para adquirir los activos necesarios que le permita su modernización así como apoyar el desarrollo de nuevas empresas que incorporen innovaciones tecnológicas importantes en un proceso productivo.
- Apoyo a la desconcentración industrial.- Su objetivo: apoyar financieramente a la microindustria que requiera su desconcentración fuera de los grandes centros de población.
- Y en el financiamiento a pequeños talleres artesanales: Su objetivo primordial hacer llegar recursos financieros y asistencia técnica a estos talleres artesanales que se clasifiquen como microindustrias.

f.8) NAFIN cuenta con un programa de asistencia técnica y financiera a la microindustria (PROMICRO). Paquetes de asistencia integral a las empresas microindustriales. Podrán participar como entidades de fomento tanto Instituciones Públicas como Privadas. También por medio de CANACINTRA se crea un fondo de apoyo a la microindustria en el Distrito Federal que otorgará un apoyo mediante un sistema de garantías de crédito así como apoyo financiero preferenciales.

f.9) El CONALEP y NAFIN suscribieron un convenio de colaboración por medio del cual se apoyará la ejecución de los proyectos que promueven el surgimiento de nuevas microindustrias formadas con egresados de sus planteles.

f.10) CANACINTRA instala una unidad de atención especial a la microindustria que estará encargada de la gestión ante SECOFI además CANACINTRA no cobrará cuotas a la microindustria de nueva creación inscritas en el padrón por un plazo de dos años.

f.11) Se elimina el trámite de licencia de establecimiento para 43 tipos indus

triales esto por parte de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDEU). (Ver Anexo No. 3)

- f.12) Por último la Secretaría de Salud elimina el trámite de Licencia Sanitaria a 8 giros industriales. Además dará permisos provisionales a las microindustrias que realicen actividades dentro de otros 15 giros industriales. Así mismo las microindustrias de otros 5 giros podrán obtener su licencia de manera prioritaria. (Ver Anexo No. 4)

#### g) Problemas Comunes de la Microindustria

Un gran paso hacia el logro del éxito en la microindustria es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

A continuación mencionaremos los posibles errores que pueden llevar al microempresario al fracaso:

- g.1) Inexperiencia: En la actualidad el dinámico mundo de los negocios obliga a los administradores de microindustrias a que estén al día con los cambios que ocurren en ésta, ya sea en la moda, en los hábitos alimenticios, en las fuentes de energía, etc.

Así pues tenemos, que la falta de experiencia en el ramo, la falta total de experiencia administrativa y la sobreconcentración de experiencia lleva al fracaso a una microempresa.

- g.2) Incompetencia del Gerente: El mayor obstáculo que puede tener la microindustria es un administrador incompetente.

Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio negocio si no tiene los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo la administración de su organización.

- g.3) Falta de competitividad: Las empresas que no pueden ofrecer similitud en: Servicios, precios, calidad, etc., que otras organizaciones con las que compiten, definitivamente tendrán problemas para mantenerse en ope-

ración. Si una empresa se ve obligada a disminuir la calidad de sus productos la llevará a la desaparición eventual pues la clientela tenderá a buscar mejores productos y servicios.

- g.4) Falta de Control de Inventarios: La falta de un adecuado control de inventarios también puede llevar al fracaso a una microindustria, ya que tanto el exceso de inventarios trae como consecuencia inactividad de dinero o desperdicio, como la falta de inventarios provoca que no se pueda surtir eficientemente la demanda.
- g.5) Abandono: Es muy poco frecuente que una microindustria vaya al fracaso por esta causa pero sucede, ya que el gerente por lo general es el dueño de la empresa y como no tiene que rendir cuentas a nadie, puede poner a su negocio en segundo plano. Las razones que hacen que se descuide el establecimiento son los malos hábitos, precaria salud, displicencia, problemas maritales, apatía, etc. Lo que debe hacer el microempresario es establecer prioridades y favorecer primero a su microindustria que otras actividades o distracciones.
- g.6) Control Inadecuado de Créditos: En una microindustria se debe tener muy en cuenta la política de crédito que se va a manejar porque si se dan de masiados créditos se corre el riesgo de quedarse sin dinero para adquirir más inventarios y así seguir efectuando ventas.
- g.7) Bajo volumen de Ventas: Para todas las microindustrias sean de la rama que sean, el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas que puedan tener pues el ingreso de estas empresas proviene de las ventas y si estas son bajas el resultado es obvio. Intervienen varios factores para que se venda poco; la mala localización, poca competitividad en precios, productos de mala calidad, publicidad ineficiente, malos servicios, etc.

El bajo volumen de ventas pueda atribuirse a la incompetencia o inexperiencia del administrador.

g.8) Mala Localización: Es importante saber dónde vamos a ubicar nuestra microindustria y no pasar por alto este aspecto, en muchas ocasiones es cogemos el sitio por razones superficiales como la disponibilidad de un edificio para rentarlo, o para comprarlo, por la cercanía al hogar, o por el intenso tráfico de peatones, pero ninguna de estas razones nos puede asegurar que nuestro negocio tenga éxito así que es mejor hacer un estudio de mercado para así saber cual es el mejor lugar para ubicar nuestra microempresa.

g.9) Desastre: Hay hechos imprevistos que pueden llevar al fracaso una microindustria como son: Desastres naturales, terremotos, inundaciones y huracanes, así como también los incendios, problemas laborales, los asaltos, los hurtos de mercancía por los empleados y destrozos por terceros forman parte de este rubro. Un seguro contra imprevisibles puede aminorar en algo el tremendo impacto de pérdidas monetarias ocasionadas por estas causas.

Estos son los posibles errores que el microempresario puede enfrentar, saber evitarlos y capacitándose debidamente, es casi seguro que pueda tener éxito en su negocio.

## CAPITULO II

## CONCEPTO DE ADMINISTRACION

## a) Concepto

La administración nace con el hombre mismo porque requiere satisfacer sus necesidades, así pues el hombre al tener que desarrollar una actividad, dimensiona sus limitaciones para alcanzar sus objetivos, y observa que para poder lograr éstos necesita del apoyo de otros individuos, es así como surge la necesidad de organizarse y con esto lo que conocemos como administración que es la ciencia que se encarga de maximizar los recursos humanos, materiales y técnicos.

Como sabemos los valores, la ideología y las situaciones materiales han sido el punto de partida para que exista un cambio social a través de la historia, así pues, tenemos que existen grandes manifestaciones de pueblos que lograron una eficiente organización en la antigüedad y también realizaron grandes aportaciones a la administración; a continuación se hará una pequeña reseña histórica:

## La Administración su Origen y Desarrollo.

## 1.- Epoca Primitiva:

- División del trabajo por edad y sexo.
- El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo, ejemplo: la caza del mamut.

## 2.- Período Agrícola:

- Vida sedentaria
- Aparición del Estado
- Desarrollo de grandes civilizaciones apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.

### 3.- Antiquedad Grecolatina:

- Aparición del esclavismo
- Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.

### 4.- Feudalismo:

- Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal.
- Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales.
- Nuevas formas de administración estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos.
- Surgen los gremios (antecedentes del sindicato).

### 5.- Revolución Industrial:

- Centralización de la producción
- Auge Industrial
- Administración de tipo coercitivo
- Explotación inhumana del trabajador
- Estructuras de trabajo más complejas
- Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.

### 6.- Siglo XX

- Gran desarrollo tecnológico e industrial
- Surge la Administración científica
- Aparecen numerosos investigadores de la administración teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos. (4)

## La Administración en América Latina

### 1.- Época Prehispanica:

- Desarrollo de grandes civilizaciones con base en la aplicación de la administración de los Estados, de grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.

---

(4) Múñoz Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas, 3a. Edic., México, 1965, p. 21.

2.- Epoca Colonial:

- Administración de las colonias; fundamentadas en métodos utilizados en España.

3.- Siglo XIX:

- Administración de las fábricas de acuerdo con los sistemas vigentes en Occidente.

4.- Siglo XX:

- Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos principalmente. (5)

Los países donde se conoció la administración fueron: Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia, por haber sido los primeros países donde surge la Revolución Industrial. Con ella aumenta la producción y la necesidad de una mejor organización.

A continuación daremos algunas definiciones de Administración para lograr una mejor identificación del campo de estudio que pretende desarrollar el presente trabajo:

TERRY.- Define a la Administración como: Administrar es hacer a través de los demás, es decir, el administrador necesita de los esfuerzos de los demás elementos de la organización para que a través del esfuerzo coordinador puedan lograrse los objetivos planteados.

AGUSTIN REYES PÓNCE.- Dice que la Administración es la Técnica que busca lograr los resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran un organismo social.

---

(5) Munch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, Edit. Trillas, 3a. edic., México, 1968 p.111.

Rojas Ponce al citar a la Administración como una técnica nos está diciendo que es el instrumento del cual debe valerse la empresa para lograr mayor eficiencia en sus resultados. Es válido hacer mención de que es uno de los primeros autores mexicanos que definen a la Administración y su campo de acción.

LARIS CASILLAS.- Dice que la Administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, es técnica al utilizar métodos, informes de desarrollo para la solución de problemas, es arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos.

Este autor nos define a la Administración como ciencia, técnica y arte, al conjugar cada uno de éstos términos da al administrador la pauta para que pueda desempeñar su trabajo combinando los elementos administrativos en la organización.

KOONTE.- Define a la Administración como un organismo social y que su efectividad es alcanzar sus objetivos.

Es cierto que un organismo debe alcanzar sus objetivos para lograr eficiencia pero también requiere de principios, técnicas y métodos administrativos para que se puedan cumplir los objetivos y así la empresa marche bien.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.- Dice que la Administración es una ciencia social encaminada a lograr la satisfacción de objetivos institucionales a través del esfuerzo humano coordinado.

La definición de este autor es la más aceptada puesto que reúne todos los elementos que requiere un administrador para cumplir con los objetivos almarig

trativos de la empresa.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se dice que administrar es:

"Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de métodos, técnicas y procedimientos con la ayuda del es fuerzo humano coordinado" (6)

Para que se puedan cumplir con los objetivos de la Administración se debe:

- Definir el objetivo administrativo.
- Se debe tener en cuenta la importancia de los objetivos de acuerdo a lo siguiente:
  1. Los objetivos se deben cumplir y ser planteados en relación al fin que se persigue.
  2. Los objetivos particulares deben apoyar a los objetivos generales, es decir, que deben ser armónicos.
  3. Los objetivos deben ser reales, es decir, que pue ser logrados por cualquier individuo con la capacidad para coordinar sus esfuerzos con otros semejantes.
  4. Los objetivos deben ser contemporáneos e innovadores, esto es que deben actualizarse para estar al día y no tener un atraso que se reflejaría en la organización.
  5. Los objetivos deben ser cuantificables o medibles, es decir, que se pueden evaluar en un momento dado.
  6. Los objetivos deben guardar un orden lógico de procedencia y precedencia.

---

(6) Fernández Arenas, José Antonio. Proceso Administrativo. Edit. Diana, México, 1984. p. 73.

7. Los objetivos deben clasificarse de acuerdo al área funcional a la cual estén orientados.
8. Los objetivos deben plantearse por escrito para que no surjan desviaciones.
9. Los objetivos deben ser claros y concisos.
10. Los objetivos deben ser entendibles para poderlos llevar a cabo.

Los objetivos se clasifican en:

- **Objetivos de Servicios:**

Se les considera que están relacionados a una organización más no a un individuo, pero existen excepciones ya que en algunas ocasiones un individuo también nos puede ofrecer un buen servicio, dependiendo del trabajo que necesitemos.

- **Objetivos Económicos:**

Son los objetivos que cada miembro de la organización tiene de manera particular por ejemplo: Los monetarios o en relación a las necesidades materiales o psicológicas.

- **Objetivos Sociales:**

Son los objetivos que la organización plantea para ofrecer productos y servicios a la sociedad.

Como podemos observar la Administración es una Ciencia ya que guarda características propias de la ciencia como es la universalidad y acepta la prueba de la aplicación del método científico.

**b) Proceso Administrativo.**

El proceso administrativo es un elemento importante en la Administración de una Empresa, pero no es suficiente para que ésta cumpla con su objetivo, así como también debe contar con mecanismos, técnicas, procesos y principios administrativos, además de una división del trabajo y una estructura adecuada.

La responsabilidad de administrar no debe recaer en una sola persona sino

que tiene que dividirse el trabajo para un mejor desempeño del mismo.

#### ADMINISTRACION CIENTIFICA

DIVISION DEL TRABAJO	MECANISMOS	ESTRUCTURA FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo se mecaniza</li> <li>- El hombre es un apéndice de la máquina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos</li> <li>- Técnicas</li> <li>- Procedimientos</li> <li>- Proceso Administrativo.</li> <li>- Principios Administrativos.</li> </ul>	<p>Son 6 áreas funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativa</li> <li>- Financiera</li> <li>- Técnica</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Contabilidad</li> <li>- Comercial</li> </ul>

Para tener una idea más clara de lo que pretende representar este cuadro (7) vamos a hablar de Taylor y Fayol que son los primeros autores que nos iluminan en el campo de la Administración Científica y postulan cada uno de ellos sus principios administrativos que a continuación describiremos.

Son cuatro los principios que Taylor aportó a la Administración, siendo éstos:

#### 1. Tiempos y Movimientos.

Este principio se refiere al tiempo que tarda una persona en realizar cualquier actividad que se le haya designado y se toma en cuenta la destreza que tiene para la ejecución del trabajo.

#### 2. Selección de Cerebros u Obreros.

Esto es que cada persona se le debe encargar el trabajo que mejor pueda desempeñar, de acuerdo a su habilidad y a su capacidad de aprender.

(7) Nota tomada de los apuntes de la Lic. Cecilia Brito Barba en el año 1985-1986.

### 3. La colaboración de la Administración.

Es necesario para el buen funcionamiento de la empresa que tanto administrativos como obreros colaboren juntos y así cumplir con el objetivo de la organización.

### 4. Responsabilidad compartida.

Se debe procurar que exista una responsabilidad equilibrada entre los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación a la dirección.

Taylor también aportó los siguientes mecanismos administrativos:

1. Estudio de tiempos, con los instrumentos y métodos para efectuarlos correctamente.
2. Supervisión funcional, que es la base del concepto moderno de la autoridad línea-funcional.
3. Establecer un departamento de planeación.
4. El principio de excepción; implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.
5. Utilizar reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
6. Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
7. Bonificación por tareas exitosas, es decir, pago de incentivos por haber hecho un buen trabajo.
8. Estandarizar las herramientas e instrumentos que se utilizan para cada trabajo.
9. Sistema mnemotécnico para clasificar productos.
10. Un sistema de rutas de producción
11. Sistema de Costos

Como podemos observar algunas de estos mecanismos son muy valiosos para la Administración pero otros resultan simplistas.

Contemporáneo a Taylor es Fayol quien tuvo la habilidad de contemplar a la empresa en su totalidad y es él quien aporta catorce principios generales

a la administración siendo estos:

1. División del Trabajo.

Con este principio se enmarca que debe haber una especialización por cada tarea a realizar, así tenemos que dentro de la empresa debe organizarse el trabajo para que exista la especialización y así se pueda producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

2. Autoridad y Responsabilidad.

Este principio nos dice que no se concibe la autoridad sin la responsabilidad es por eso que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

3. Disciplina.

Este principio enmarca el conjunto de reglas que dentro de la empresa se deben cumplir.

4. Unidad de Mando.

Este principio dice que en la organización debe haber una unidad de mando donde los jefes están de acuerdo en las órdenes que se les deben dar a los trabajadores.

5. Subordinación del Interés Personal:

Debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal. Pero la ignorancia, la ambición, la envidia, la pereza, el egoísmo, las debilidades y pasiones humanas hacen que se pierda el interés general por el objetivo de la empresa y sólo se piense en el interés personal.

6. Unidad de Dirección.

Este principio nos dice que debe existir un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan a un mismo fin.

7. Remuneración al Personal.

Se debe pagar un salario justo y equitativo a los trabajadores por la

tarca (a destajo, por obra determinada o por jornada) que realizan.

#### 8. Centralización.

Este principio nos habla de que se deben reunir las tareas o funciones afines en una sección, departamento o puesto determinados; aquí también interviene la descentralización administrativa, es decir, que los jefes deben delegar funciones a sus subordinados en la medida que sea posible.

#### 9. Jerarquía.

También se le conoce como cadena de mando, esta comprende los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencia.

#### 10. Orden.

Este principio se aplica a dos aspectos el material que es un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y el social que se refiere a la organización y es un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

#### 11. Equidad.

Este principio nos habla de que todo jefe debe ser justo con sus subordinados.

#### 12. Estabilidad del Personal.

Este principio nos dice que la persona que realiza cierta actividad debe dársele la oportunidad de aprenderla para poder calificar su labor y saber si es eficiente o no para dicho trabajo y de ser posible buscar su promoción dentro de la propia empresa que le asegure un mejor desarrollo en la misma.

#### 13. Iniciativa.

Es importante tomar en cuenta este principio ya que el buen funcionamiento de las organizaciones se ve reflejado por la iniciativa que tenga una o más personas dentro de la empresa para concebir un plan y ser capaz de realizarlo.

#### 14. Unión Personal.

Para que una empresa funcione bien debe haber armonía y unión entre los trabajadores, ya que es bien dicho "La unión hace la fuerza"

**NOTA:** Fayol fue el primero en proponer una estructura administrativa llamada funcional y su representación gráfica (llamada organigrama) ya que dividía el trabajo en seis áreas funcionales de la empresa denominadas Técnicas Administrativas.

Una vez que ya hemos conocido algunos mecanismos y principios administrativos haremos una breve descripción del proceso administrativo mencionando a los autores más importantes que nos lo han descrito.

El primer autor que nos menciona el proceso administrativo es Fayol quien lo divide en cinco fases o etapas que son:

- a) Previsión o Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Coordinación
- e) Control

#### a) Previsión o Planeación.

Fayol menciona que es necesario ver lo que se realizará en el futuro, tomando en cuenta el presente, también nos señala en ésta fase que se deben fijar los objetivos, tomar decisiones y elaborar los planes de acción a seguir en la empresa.

#### b) Organización.

Es necesario instrumentar una estructura dual que conforme a la organización, es decir, se deben establecer normas sólidas pero flexibles entre lo material y humano para que se desarrolle la organización.

#### c) Dirección.

En esta fase de la Administración se deben hacer funcionar los planes es

tablecidos; pero ésto Fayol enumera algunos puntos de vista importantes que el administrador debe tomar en cuenta:

- \* 1. Tener un conocimiento completo de su personal.
- 2. Eliminar lo inoperante
- 3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
- 4. Dar buen ejemplo a sus subordinados y compañeros
- 5. Conducir o realizar auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos.
- 6. Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos" (8)

#### d) Coordinación.

En esta fase se armoniza toda la información buscando cohesión y unificación.

#### e) Control.

Aquí se verifica que los resultados sean los planeados, en caso de existir alguna desviación, se revisa cual fue el error y se replantean los puntos.

Otro autor importante en el Proceso Administrativo es Reyes Ponce quien divide a éste en dos fases y cada fase en tres etapas que son:

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| - La fase mecánica: | - La fase dinámica: |
| a) Previsión        | d) Integración      |
| b) Planeación       | e) Dirección        |
| c) Organización     | f) Control          |

#### a) Previsión.

En esta etapa tenemos que preguntarnos ¿qué podemos hacer? y para dar una respuesta correcta necesitamos tomar en cuenta tres cosas importantes que son:

- 1. Tenemos que definir el propósito u objetivo,
- 2. Debemos hacer una investigación y

(8) Hernández y Rodríguez, Sergio, Ballesteros Inda, Nicolás, Fundamentos de Administración, Edit. Interamericana, México, 1967, p. 117.

3. Debemos desarrollar alternativas de acción.

b) Planeación.

En este segundo elemento del Proceso Administrativo tenemos que responder a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? para esto debemos:

1. Fijar el objetivo
2. Definir las políticas, que sirvan de guías generales de acción.
3. Establecer el programa a seguir, y
4. Fijar el presupuesto respectivo.

c) Organización.

Es la etapa en la que nos preguntamos ¿Cómo lo vamos a hacer?, pero antes debemos saber que el proceso de organización depende de dos aspectos; las estructuras y los sistemas. Por un lado las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables; los sistemas por otro lado, definen los procedimientos y métodos que deben seguirse en la realización de las tareas o funciones.

d) Integración.

Esta es la primera etapa de la Fase Dinámica del Proceso Administrativo según Heyes Ponce, que al igual que las tres etapas anteriores también responde a una pregunta que es ¿Con quién lo vamos a hacer? , es decir, se deben buscar los elementos materiales y humanos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

e) Dirección.

Aquí respondemos a la pregunta ¿Qué se está haciendo? , para dar una buena respuesta se requiere de que el administrador sepa comunicarse, debe saber delegar autoridad, debe ejercer un liderazgo basado en la razón y no solo en la autoridad, debe saber motivar a la acción para así cumplir con la meta establecida.

## f) Control.

Esta es la última etapa de todo modelo de Proceso Administrativo, nos respondemos a la pregunta ¿Qué se hizo? aquí se comparan los resultados obtenidos con los planteados para saber las variantes que hubo, se analiza por qué fueron, se corrige y se formulan nuevos planes si así se requiere.

Ahora veremos como nos muestra Fernández Arena el Proceso Administrativo. (9)

Este autor lo divide tan solo en tres etapas que son:

- A) Planeación
- B) Implementación
- C) Control

## A) Planeación.

Esta etapa se subdivide en tres fases que son:

- 1. Investigación
- 2. Bocetos
- 3. Innovación

## 1. Investigación.

En esta fase nos dice Fernández Arena que es donde se define el problema. Una vez establecido éste se debe analizar en detalle, consultando las fuentes de datos, los libros de informes, estudios especiales, etc. para que el análisis quede completo.

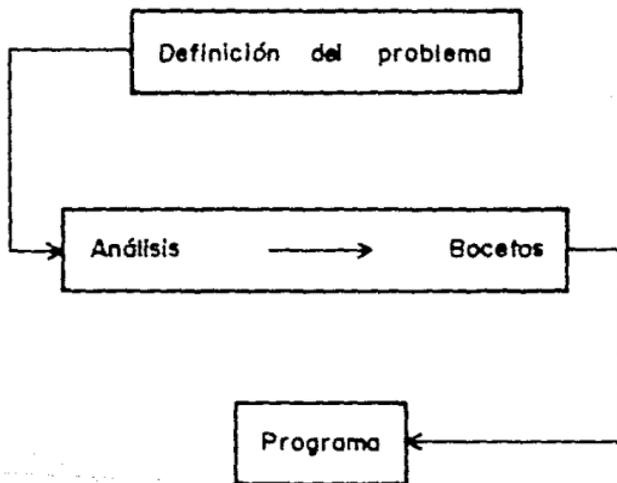
## 2. Bocetos.

Así mismo, la definición del problema y su análisis permite obtener uno o varios bocetos de planes y programas; estos bocetos consisten en situaciones primarias que enfocan el esfuerzo a realizar, delimitando el área de estudio.

Por lo general los planes y programas se establecen por el uso de la téc-

CUADRO No 1

# PLANEACION



nica del camino crítico (ver cuadro No. 1).

### 3. Innovación.

Para el autor citado es el acto que genera lo que no existía. Para que esto suceda debe existir en el individuo la creatividad basada en pasos lógicos utilizando el método científico que tiene como características:

- a) La objetividad del investigador
- b) La certeza de la medición
- c) Y un estudio continuo y exhaustivo

Al utilizar el método científico se requiere de un razonamiento lógico, aunque no necesariamente para todo lo que se haga, pues si todo se pudiera programar no existiría la probabilidad, es por esto que también existen pasos no lógicos como son:

- a) La intuición
- b) El buen juicio
- c) La inspiración
- d) La chispa
- e) El sentido común
- f) El buen sentido
- g) La idea brillante

que en ocasiones se obtiene con estos, mejores resultados.

Así pues la innovación cuenta con un programa establecido que se analiza de tal forma para que se eliminen los pasos innecesarios y así obtener un nuevo programa. (Ver cuadro No. 2).

### B) Implementación.

Es la segunda etapa del proceso administrativo según Fernández Arena. Esta etapa se considera eminentemente de ejecución ya que es donde se realizan las actividades planeadas.

También al igual que la anterior consta de tres fases que son:

- 1. Decisión
- 2. Motivación
- 3. Comunicación

CUADRO No 2

# INNOVACION



## 1. Decisión.

El planteamiento de un problema nos indica que debemos seguir ciertos pasos de ejecución para llegar a resolverlo, esto es, que dentro de la toma de una decisión es necesario remarcar y definir la autoridad y la responsabilidad correlativas.

Para que una persona pueda tomar las decisiones correctas tan solo debe ser un buen director o líder y debe contar con dos atributos básicos que son: "la inteligencia y la energía de actuación", además de una combinación de cualidades y requerimientos que podrían ser los siguientes:

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| a) Coraje      | g) Amabilidad    |
| b) Dignidad    | h) Lealtad       |
| c) Equanimidad | i) Consideración |
| d) Amistad     | j) Nobleza       |
| e) Honestidad  | k) Mente abierta |
| f) Justicia    | l) Sinceridad    |

Como podemos observar para ser un buen director son muchas las exigencias que se deben cumplir, por tanto son pocas las personas que lo pueden lograr.

Preliminarmente existen tres tipos de directores o líderes a saber:

1. Autócratas
2. Demócratas
3. Anárquicos

de quienes hablaremos a continuación, no sin antes definir que líder es aquella persona que insta a la acción a otros.

### 1. Autócratas.

- a) Estrictos.- Nadie más que ellos, siempre correctos en sus apreciaciones.
- b) Benevolentes.- Consideran a los demás, si cada uno conoce su puesto y

se desenvuelve en sus límites.

c) Incompetentes.- Sin escrúpulos, arrebatan y no respetan nada.

## 2. Los Demócratas.

a) Genuinos.- Dejan participar en sus decisiones y toman pareceres.

b) Seudo-democráticos.- Se sacuden la responsabilidad.

## 3. Los Anárquicos.

a) Cada quien hace lo que quiere, no hay dirección, ni control, no participación.

Como podemos observar los líderes más equilibrados son los que están enmarcados en el segundo rubro, ya que los otros dos pueden tener reacciones agresivas o apáticas, ambas perjudiciales y nocivas para el desarrollo de la organización y del comportamiento humano más justificables en los casos donde los trabajadores presentan resultados ante ellos. (Ver Cuadro No. 3).

## 2. Motivación.

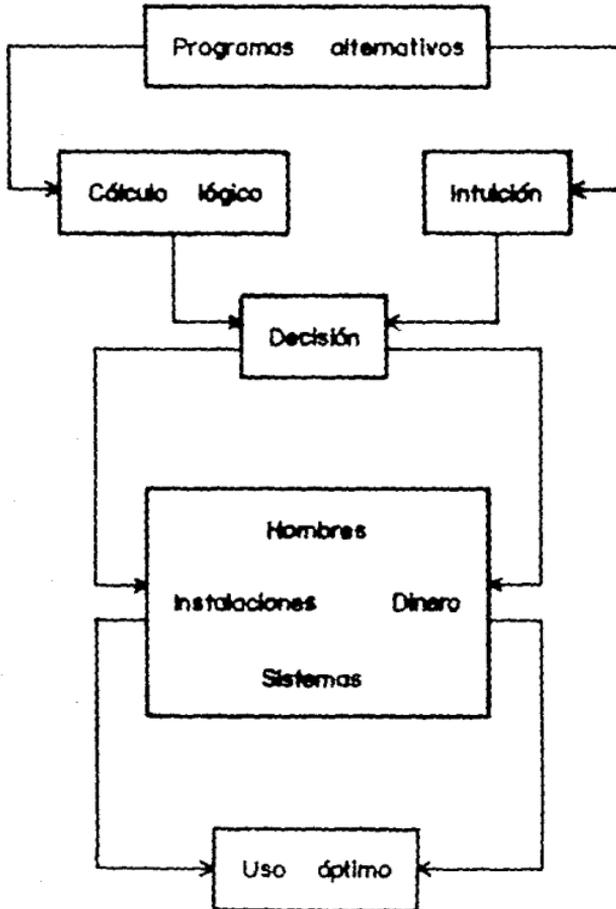
A raíz de la administración con base en la ingeniería se pueden identificar dos corrientes administrativas, que debido a sus diferencias, presentan la motivación desde ángulos diferentes:

En la filosofía Tayloriana se resalta exageradamente la importancia del sistema administrativo, (ver Cuadro de la Pág. 27), soslayándose la relevancia que guarda el factor humano en cualquier organización, pues como ya fue comentado, al inicio de este capítulo es el hombre el generador de las organizaciones en base a las necesidades que tiene que satisfacer. Esta "pequeña" omisión del factor humano, es lo que insta a futuros estudiosos del campo de la Administración a complementar el cuadro ya citado en la pág. 27 puesto que la Escuela Cientificista adolece del enfoque mecanicista.

Así pues, Elton Mayo incursiona en el campo del Estudio Administrativo, con la corriente denominada Humano Relacionismo y es él quien junto con su grupo de psicólogos y sociólogos llegan a la conclusión de que el factor humano es importante para la organización. A continuación comentamos los resul

CUADRO No 3

# DECISION



datos de su experimento:

- a) En la necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia, es más importante para la satisfacción de las personas que las condiciones físicas que las rodean.
- b) El trabajador es una persona cuyas actitudes y efectividad están condicionadas a las demandas sociales de grupos, tanto dentro como fuera de la planta.
- c) La colaboración del grupo no ocurre por accidente, es un factor que debe plantearse y vigilarse.

En la empresa el jefe o gerente es el encargado de proporcionar a sus empleados el bienestar, pero éstos por lo general nunca están de acuerdo, pues siempre exigen más, esto se debe a que sigue un sistema equivocado, ya que la empresa como tal debe cumplir con dos misiones que son:

- La económica: Producir artículos y generar riqueza, y
- La social: Crear y distribuir satisfactores humanos entre la gente que trabaja a sus órdenes, ayudándoles a alcanzar sus metas particulares.

Podemos decir que para que los trabajadores sean verdaderamente motivados necesitan:

- a) Que se les reconozca el trabajo que realizan.
- b) Que su trabajo sea criticado de manera positiva.
- c) Debe existir un interés personal y considerar a los trabajadores como seres humanos.
- d) Se deben aceptar ideas nuevas y estudiarlas.
- e) Se deben avisar de los cambios antes de ser ejecutados.
- f) Se debe tener fe en el trabajador así como en su labor.
- g) Y debe existir pleno uso de la comunicación.

También es necesario mencionar que el individuo tiene necesidades que satisfacer para sentirse motivado y poder desarrollar mejor su trabajo.

Son cuatro tipos de necesidades que una persona debe satisfacer y son:

a) Necesidades primarias:

Son las que se refieren al proceso biológico de la vida como el comer, guarecerse, vestir, etc.

b) Necesidades del ego personal:

Estas son las que se refieren a la propia estimación, confianza, la independencia, el conocimiento y la competencia.

c) Necesidades del ego proyectadas:

Son las relativas a la reputación, reconocimiento apreciación y respeto.

d) Necesidades sociales:

Son las que hacen al hombre sentirse parte del grupo, ser aceptado por los demás y en una palabra dar y recibir amor y amistad.

Para que el individuo satisfaga estas necesidades se cuenta con los incentivos que son:

- Monetarios.- Satisface las necesidades primarias.

- La Seguridad.- Satisface las necesidades del ego personal, es decir, el trabajador tiene garantizado por tiempo determinado el salario que percibe.

- Reconocimiento.- Satisface las necesidades del ego proyectadas.

- Formación de grupos informales.- Satisface las necesidades sociales al reunirse para convivir por ejemplo: Organizar o asistir a una fiesta, charlar, etc.

Para una satisfacción sana y positiva es necesario delinear:

a) Metas comunes

b) Establecer el valor de las metas

c) Que las ideas puedan ser alcanzadas

Y los resultados que se obtendrán serán:

- a) Espíritu de grupo
- b) Alta calidad en el trabajo
- c) Entusiasmo
- d) Resistencia a las frustraciones

Pero en ocasiones existe insatisfacción en el individuo y lo lleva a tener actitudes negativas o frustraciones que pueden ser:

- a) Agressión.- El individuo al verse ante algún problema u obstáculo ataca para defenderse ya sea en forma verbal o física.
- b) Regresión.- El individuo siempre se mantiene en el pasado rehuyendo de los problemas presentes y de las posibles soluciones.
- c) Fijación.- El individuo sigue desempeñando una tarea que es innecesaria solo por simple capricho.
- d) Resignación.- Es la apatía en el desempeño de las actividades, por aceptar como irremediable el estado de las cosas. (Ver Cuadro No. 4)

### 3. Comunicación.

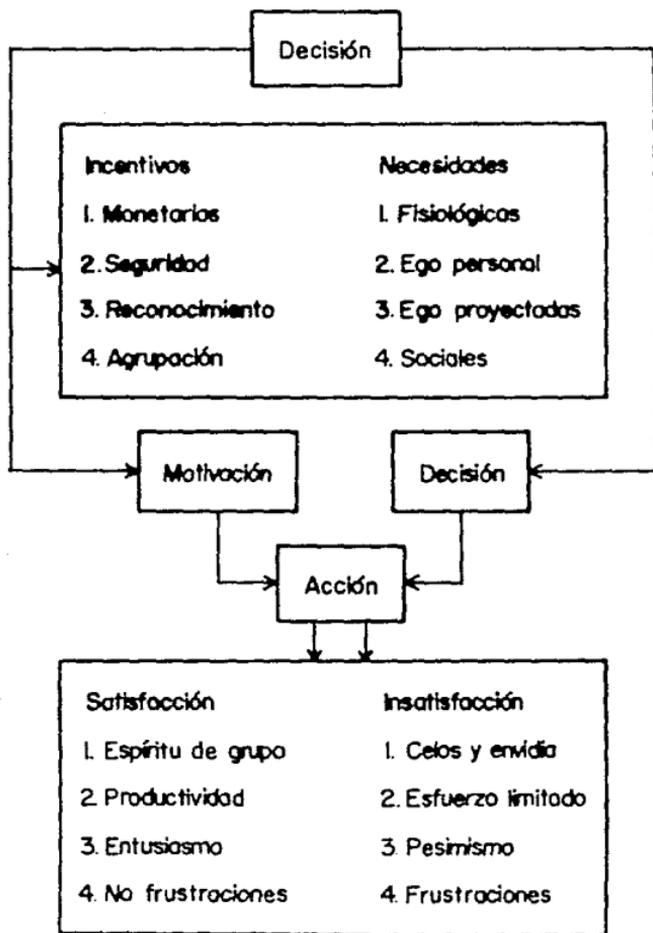
La comunicación es un medio a través del cual se da a conocer, se expresa, se manifiesta, se consulta y se confiere con otros un asunto tomando en cuenta su parecer.

La comunicación en una empresa es vital, pues los hombres tenemos la fortuna de contar con un medio perfeccionado que nos permite transmitir nuestros problemas, anhelos y soluciones.

Es necesario establecer una comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de la empresa o de otra forma de nada sirve un buen planeamiento, la innovación, la decisión y la misma motivación, pues cuando no

CUADRO No. 4

# MOTIVACION



existe una buena transmisión de lo que se pretende lograr, no se alcanza el objetivo de la empresa.

Existen diversas formas de comunicación siendo éstas:

a) Las comunicaciones verticales descendentes:

- Órdenes: Que son consecuencia del proceso administrativo.
- Instrucciones: Emanan de un jefe y trata de precisar la manera de como se debe hacer algo.

b) Comunicaciones verticales ascendentes:

- Sugerencias: Surgen de los subordinados hacia los jefes.
- Quejas: Para mejorar donde sea necesario
- Informes: De la actividad desarrollada

c) Comunicación horizontal:

- Informes que se establecen entre ejecutivos o el personal; pero lo calizadas dentro de un mismo nivel jerárquico.

d) Comunicaciones generales:

- Todo tipo de comunicación, boletines, circulares, magnavoces, etc.

En la comunicación existen tres elementos importantes que son:

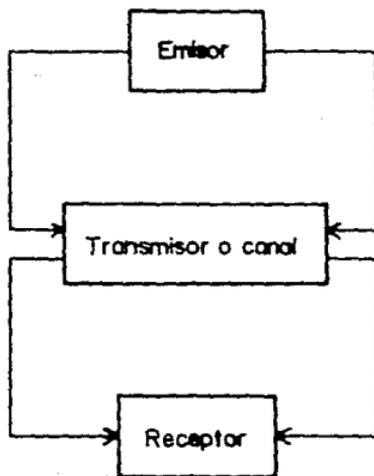
- El emisor.- Es el que emite las instrucciones, órdenes o simplemente una charla.
- El transmisor o canal.- Que será el portador del mensaje, y
- El receptor.- Que es la persona o personas que escuchan lo que dice el emisor. (Ver cuadro No. 5)

C) Control:

El control es la última etapa del proceso administrativo según Fernández Arena, y es el conjunto de providencias incluidas en las normas y estructuras

CUADRO No 5

# COMUNICACION



del trabajo de una empresa para que en el desarrollo de las actividades se produzca comprobación y cotejo automático, previniendo errores y fallas para proveer de información segura; proteger los bienes de la empresa, promover la eficiencia de la operación y la adhesión en las políticas administrativas.

Existen tres puntos relevantes en esta definición y son:

- Información segura
- Protección
- Eficiencia

El control lucha porque se logre la eficiencia, que para la empresa significa productividad.

Se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.

Trata de que la operación resulte como lo planeado o lo más cercano posible colarando el grado de desviación humana.

Incluye el establecimiento de estándares, la comparación de los estándares reales con los presupuestados y el establecimiento de la acción correctiva cuando ésta se desvíe del plan.

En el control hay que tomar en cuenta:

- a) Funciones: Que se refieren a los procedimientos.
- b) Operaciones: Que se refieren al elemento humano.

¿quién lo ejecuta?

Todo control implica, necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea; cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

Las etapas del control son:

- a) Establecimiento de los medios de control
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados
- d) Utilización de los mismos resultados.

La primera y última de éstas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda es del técnico experto del control que se trate. Y la tercera, suele ser del administrador con ayuda del técnico. (Ver cuadro No. 6).

Como podemos observar cada autor define y menciona las etapas que conforman el proceso administrativo desde su particular punto de vista, pero sabemos que para que se pueda llevar a cabo una buena administración en la organización es necesario:

**Planear.**- Plantear el objetivo a seguir, elaborando un programa de acción.

**Organizar.**- Se debe organizar el programa de acción para llevar a cabo una secuencia, contando con las personas indicadas para la ejecución de cada uno de los pasos planteados.

**Integrar.**- Reunir los elementos materiales y humanos necesarios para el desarrollo del programa.

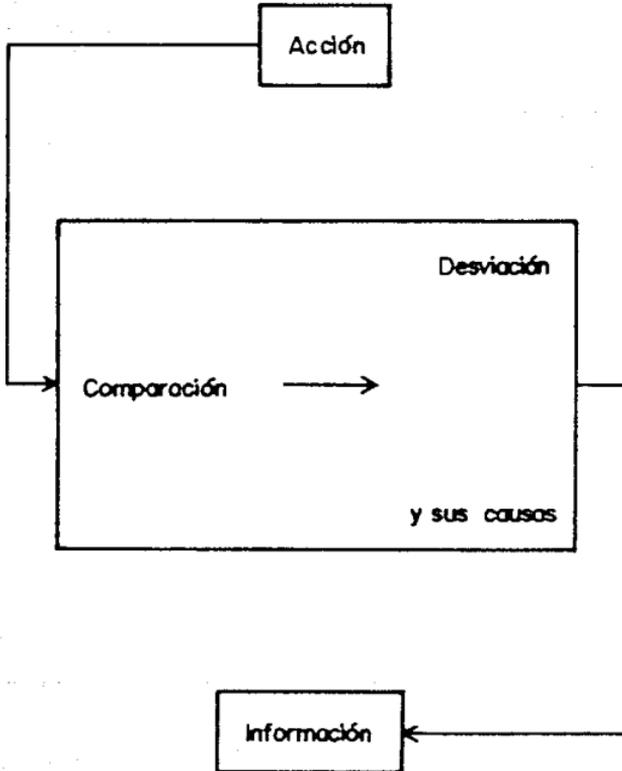
**Dirigir.**- Se debe contar con un buen dirigente que sepa como tomar una decisión en el momento oportuno, así como también debe saber dar las órdenes necesarias para seguir y concluir con el objetivo planteado.

**Controlar.**- Evaluar los resultados y compararlos con lo planeado, observar las variaciones, analizar cuales fueron los motivos que dieron lugar a estas desviaciones y corregir lo que sea necesario.

Y así estaremos cumpliendo con lo que denominamos Administración Científica.

CUADRO No 6

# CONTROL



### c) La Aplicación de la Administración a la Microindustria.

Después de revisar los conceptos básicos de la Administración de empresas, comentaremos ahora como podrían estos aplicarse en la microindustria a fin de lograr mayor productividad de las mismas, para lo cual consideramos que los aspectos básicos en que podrían ayudarnos son:

1. En orientarnos para mejorar las relaciones con los empleados.
2. En el manejo de sus finanzas.
3. En la compra de Mercancías, y
4. En la mercadotecnia que va a manejar para la venta de sus productos.

#### 1. la administración y la relación con los empleados.

En relación a lo antes señalado podemos resumir que una microempresa debe establecer ciertos objetivos, esto es con un doble fin, el primero es ver cual es el camino a seguir de la microempresa y el segundo es que los objetivos deben de darnos las bases y la dirección para poder tomar una decisión y actuar dentro de los lineamientos de la empresa lo cual nos permitirá dar en el blanco. El establecer los objetivos nos permite medir el éxito de nuestra microindustria de acuerdo al grado en que cada uno de ellos se lleve a cabo.

Los objetivos de nuestro negocio deben considerar a varias partes interesadas que son: El propietario, los empleados, los clientes y la comunidad. Los objetivos que cada uno de ellos se puede plantear son:

- El propietario ambicionará obtener un nivel de ganancia satisfactorio.
- El empleado deseará obtener un salario justo
- El cliente deseará comprobar si nuestra publicidad es verdadera.

La comunidad deseará saber si nuestro negocio es responsable de los productos y servicios que le puedan ofrecer.

El trabajo del gerente en la empresa es supervisar las tareas de los empleados para que se desarrollen correctamente. En la microindustria el dueño

es el gerente y por tanto trabaja junto con sus empleados, aunque no debe perder de vista, su identidad. Cuando iniciamos el negocio solo se requería de un gerente, pero como éste vaya prosperando quizás será necesario contratar a otro gerente auxiliar para que desempeñen mejor las actividades laborales y asegurar el éxito de nuestro negocio.

El administrador de la microindustria además de realizar sus actividades administrativas también tiene que desempeñar cuatro funciones primarias que son: Planeación, Organización, Dirección y Control; además de una función integrativa, la coordinación. Por tanto la administración se define como el proceso de coordinar las funciones primarias de planeación, organización, dirección y control, en cuanto que se relacionan con las actividades de la empresa, para asegurar que se logren los objetivos de ésta. (9)

Es fundamental que el gerente de una microindustria se da cuenta de que los empleados son un elemento importante, para que esta empresa funcione adecuadamente. Además de tener muy presente la organización interna de ésta, el clima o atmósfera que existe en el interior del negocio, así tenemos que la organización de éste se refiere al complejo mundo de las fuerzas sociales, esto es, la interacción con un grupo y la organización; las instalaciones como el alumbrado, el equipo y otras instalaciones, el lugar de trabajo y los factores económicos como el salario y prestaciones. Estos factores influyen en los empleados de manera directa o indirecta sobre sus actitudes, percepciones y comportamiento de tal forma que afectan la productividad de la microindustria.

Por lo general cuando se contrata gente es con el fin de formar un equipo de trabajo para incrementar las oportunidades de una supervivencia y crecimiento de la empresa. Así mismo el gerente debe tener en cuenta que cada empleado es único, con sus propias creencias, ideas, sentimientos y emociones por lo que debe tratar de crear un ambiente de trabajo positivo en la organización.

(9) Fickle, Hal F., Abrahamson, Roycel, Administración de empresas medianas y pequeñas, Edit. Lumina, México, 1969, pp. 245 y 246.

Por lo antes mencionado el microempresario deberá mantener una empatía con sus empleados. La empatía permite a éste ver a través de los ojos de otra persona los problemas que se presentan en su organización. Además si el gerente enfatiza tanto con sus clientes como con sus empleados, se encontrará en una posición más favorable para entender su comportamiento y sus necesidades, lo cual su vez lo ayudará a tornarse en un administrador más eficiente.

Una vez que ya analizamos las necesidades de los individuos dentro de la organización, es necesario saber que, al ser los empleados un elemento importante en la empresa se debe tener presente la administración del personal. Por lo general como las grandes empresas tienen recursos financieros suficientes pueden contar con una persona especializada en esta área, en cambio, en una microempresa al no tener disposición de dinero suficiente, no puede emplear a un administrador capacitado en administración de personal, por lo tanto el microempresario tiene que desempeñar también esta función, sólo en raras ocasiones la cede a algún empleado.

Para poder llevar a cabo una buena administración de personal es necesario tener en cuenta la definición del puesto, el reclutamiento de los empleados, los procedimientos de contratación y la capacitación de personal.

Con la definición del puesto es más sencillo encontrar a la persona ideal para el empleo, pues en este hallaremos también el tipo de trabajo a desempeñar así como las habilidades y conocimientos requeridos por la persona para realizar el trabajo. Es importante que el microempresario tenga presente esto, ya que ayudará a que su empresa marche mejor al contratar a la persona adecuada a cada puesto.

El microempresario debe tener presente todas las fuentes de reclutamiento de empleados para contar con el mejor equipo de trabajo.

Algunas de estas fuentes de reclutamiento podrían ser: Amistades o parientes de los empleados actuales, empleados actuales, los anuncios en los periódicos

cos, los anuncios públicos, por medio de carteles, las escuelas técnicas los veteranos; personas retiradas de la vida militar que pueden contribuir mucho en nuestra microindustria por sus conocimientos y habilidades, escuelas superiores y universidades, bolsas de trabajo públicas y privadas, sindicatos, empleados anteriores o empleados de medio tiempo.

El propósito del proceso de contratación es obtener toda la información posible de la persona a contratar para conocer sus habilidades, conocimientos y actitudes para así saber si es la adecuada para el puesto. En nuestra microempresa es necesario que contratemos a la persona adecuada para que no tengamos problemas, esto es que si se contrata a una persona muy capacitada pronto se le hará su trabajo monótono y deseará dejarlo, en cambio si contratamos a una persona no muy capacitada ésta se sentirá frustrada al no poder desarrollar su trabajo satisfactoriamente y quizás también quiera irse. Ambas situaciones resultan ser una pérdida desafortunada tanto para la empresa como para los individuos.

La capacitación del personal es con el fin de que el empleado mejore su desarrollo en el trabajo, además que lo hará sentirse satisfecho. La mejor forma de capacitar es hacerlo de manera continua buscando el mejoramiento del conocimiento y habilidades de los empleados y esto traerá como consecuencia que tanto la empresa como los empleados salgan beneficiados.

## 2. El Aspecto Financiero de la Microindustria.

Para que nuestra microindustria tenga éxito debemos contar con un adecuado control financiero. El manejar los libros de registro contable no es muy complicado ya que está basado en una ecuación contable básica que es:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

También llamada teoría de la partida doble esto es que a cada cargo corresponde un abono, es decir, que cada registro contable que realicemos se asentará dos veces.

Los libros básicos de registro para la microindustria son el Diario de

Caja y Ventas y el Diario de Gastos, Compras y Salidas de Caja.

El Diario de Caja y Ventas, es un registro de todos los ingresos del negocio.

El Diario de Gastos, Compras y Salidas de Caja, es un registro del gasto de los recursos del negocio.

El microempresario quizás requerirá contratar los servicios contables de una persona para que le ayude a manejar su negocio. Existen diversas opciones a este respecto por ejemplo:

Se puede contratar un Contador Público el cual puede llevar los libros en forma completa, auditorías, preparación periódica de los estados contables y preparación de la declaración de impuestos. Una vez terminado su trabajo cobrará por su tiempo, gastos y además una ganancia, y quizás este cobro puede resultar un tanto elevado para el microempresario.

También se puede contar con un empleado de tiempo completo para que realice esta labor, sólo se le capacita para que pueda llevar los libros, inclusive puede ayudar en otras funciones de la empresa como por ejemplo vender.

Otra opción es contratar a personas de medio tiempo como amas de casa o personas jubiladas que tengan conocimientos en el área.

El Contador Privado es otra alternativa por lo general estas personas se contratan para llevar los libros por una cierta remuneración y por unas cuantas horas por semana.

El microempresario también puede encargarse de sus propios libros si así lo desea y si tiene la capacidad para hacerlo. Es muy ventajoso que el dueño este en constante contacto con los registros de su negocio pues estará al día de la situación financiera de su empresa, la desventaja es que puede desatender otras funciones.

Además del registro en los libros también es necesario conocer los estados financieros, pues estos nos mostrarán más claramente la situación financiera de la microempresa.

Algunos de los principales estados financieros para esta empresa son: El Balance, el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Presupuesto y el Estado de Flujo de Efectivo.

El Balance es un documento contable que nos muestra la situación financiera de un negocio a una fecha determinada.

Las partes que integran el Balance son:

- a) Activo: Son los bienes y derechos del negocio, estos a su vez se dividen en:
- Activo Circulante.- Se compone de los activos que pueden ser convertidos en efectivo de manera rápida y fácil.
  - Activo Fijo.- Se compone de artículos que no se consumen a corto plazo no pueden convertirse en efectivo fácilmente y se deprecian al paso del tiempo.
  - Activo Intangible.- Se compone de artículos que tienen valor para el negocio, pero que no existen como propiedad tangible.
- b) Pasivo: Son las deudas y obligaciones del negocio, y se divide en:
- Pasivo Circulante.- Se compone de deudas que deben pagarse en un plazo menor de un año.
  - Pasivo a Largo Plazo.- Se compone de deudas que deberán pagarse en un plazo mayor de un año, a partir de la fecha de realización del balance.
- c) Capital: Es una medida del valor del negocio para el o los dueños.

Por medio del balance la empresa es capaz de reconocer sus puntos fuertes y sus debilidades en su posición financiera.

El Estado de Pérdidas y Ganancias es una medida de actuación de un negocio durante un período específico.

Las partes que integran este estado son: Los Ingresos y los Gastos.

Los Ingresos son todos los que fluyen hacia la empresa. Tales como: Ventas, intereses y dividendos.

Los egresos son por lo general costos de ventas de mercancías, costo de fabricación de mercancías, costos de operación, gastos generales y otros gastos.

El costo de ventas está comprendido dentro del Inventario Inicial del periodo, más todas las compras, menos el Inventario Final.

El costo de fabricación, es todo el trabajo directo, toda la materia prima, toda la fábrica (depreciación del edificio y de la maquinaria, materiales salario del supervisor, etc.) que se han utilizado en el proceso de manufactura de la mercancía.

Gastos de operación: Son los que contribuyen en forma directa en la venta de la mercancía.

Gastos Generales: Son aquellos desembolsos indirectos necesarios para administrar el negocio.

Otros Gastos: En estos se incluyen todos los gastos que no pertenecen a ninguna de las otras dos categorías como podrían ser gastos de intereses y recargos por cheques sin fondos.

Este estado es importante para la microindustria pues éste le sirve para analizar el éxito de las operaciones del negocio en un período determinado.

El presupuesto es otro estado contable que una microindustria debe tener

en cuenta. Este estado se compone de ingresos, costo de ventas o de producción de mercancías, de gastos controlables y gastos incontrolables.

La base de casi todo presupuesto es el cálculo de las ventas. El número de unidades que se piensan vender determinan el costo de ventas o de producción y también los gastos controlables.

Los gastos controlables son aquellos gastos sobre los cuales la empresa posee algún control por ejemplo, publicidad, entretenimiento viajes y cheques insolventes.

Los gastos incontrolables son aquellos gastos inherentes a la operación normal del negocio, por ejemplo seguros, depreciaciones, correo, teléfono, etc.

El presupuesto es una de las herramientas más importantes con las que cuenta el microempresario pues le sirve para controlar su negocio y le auxilia en la toma de decisiones. La empresa tiene gastos en forma continua, el gerente puede compararlos con los presupuestados, si los gastos reales no se acercan a los estimados, entonces se tendrá que investigar donde se está fallando para así poder corregir el problema.

El presupuesto también le dice al gerente con cuántos fondos cuenta para seguir trabajando, así como también es un excelente método para calcular las futuras necesidades financieras del negocio.

El estado de flujo de efectivo es una medida de los cambios del efectivo que el negocio tiene a la mano mes con mes.

Los elementos que integran este estado son: Recibos de caja y desembolsos de caja.

Los recibos de caja incluyen todos los gastos, compras y pagos realizados en efectivo, excepto depreciaciones y artículos comprados a crédito.

El estado de flujo de fondos es importante para el microempresario, ya que identifica los problemas futuros de efectivo que pudiera tener el negocio y así el dueño proveerá con anticipación cuando existirá escasez de efectivo para que con tiempo pueda conseguir un préstamo a la mejor tasa de interés, en cambio si existe un excedente es probable que decida invertir en algún otro tipo de negocio.

### 3. La Compra de Mercancías.

La función de compras es vital para que la microempresa opere eficientemente. El microempresario deberá planear la compra de materias primas que requerirá para elaborar la mercancía que va a vender.

Existen algunos factores que afectan la decisión de compra y como fundamentalmente la compra es el proceso de adquirir del proveedor adecuado, la calidad correcta de material, productos y suministros en la cantidad apropiada y al mejor precio posible en el momento justo.

La calidad apropiada para el fabricante es que la materia prima deberá contar con una calidad elevada que permita cubrir las especificaciones de fabricación, pero que no sean tan elevadas para que no aumente el costo.

La cantidad es un factor importante porque si compramos en gran cantidad corremos el riesgo de que se nos eche a perder o de que sean obsoletos en cambio si contamos con poca mercancía puede pasar que un pedido no lo podamos surtir al no contar con las mercancías necesarias además comprar en pequeñas cantidades eleva el costo por unidad comprada, mientras que si compramos en mayor volumen podemos tener ahorros considerables con los proveedores.

El precio es un factor significativo para el microempresario, no con esto se quiere decir que tiene que comprar a precios muy bajos, no, el mejor precio es aquel más bajo con el que pueda obtener una mercancía que cumpla con las necesidades de calidad.

El tiempo también es un factor esencial en la efectividad de las compras

ya que hay que comprar las mercancías en el momento adecuado para poder contar con ellas cuando se requiera.

Por último tenemos que tener en cuenta el proveedor que nos va a surtir la mercancía, debe ser el adecuado para que no tengamos problemas con la entrega, con la calidad y con el precio de nuestros productos.

Así pues tenemos que para seleccionar el mejor proveedor debemos tener en cuenta lo siguiente:

Nuestro proveedor debe ser confiable es decir, que tengamos la certeza de que no nos fallará en la entrega de los pedidos que la hagamos.

Debemos saber qué servicios nos dará para la instalación o reparación en caso de que nuestra mercancía así lo requiera.

Se debe considerar si con un solo proveedor es suficiente para cubrir las necesidades de la empresa o se requiera de otro u otros proveedores.

Es importante tener presente la localización de los proveedores pues si estos se encuentran muy retirados de la empresa esto significaría elevar el costo de la mercancía ocasionándonos pérdidas económicas.

Otro punto importante son las condiciones de venta que ofrecen cada uno de los proveedores se deben analizar para ver cuáles son los más convenientes para nuestro negocio.

Como podemos observar éstos son algunos puntos que debemos tener en cuenta para decidir cuál es el mejor proveedor de nuestra mercancía.

Una vez que ya hemos comprado la mercancía ahora será necesario que establezcamos un adecuado control de inventarios, esto implica dependiendo del tamaño del inventario varios costos.

Los costos del Inventario son:

1. Por instalación de almacenaje
2. Por deterioro y obsolescencia
3. Por seguros
4. Por manejo
5. Por interés

1. Instalaciones de almacenaje.- Estas dependen del tamaño de nuestro inventario, ya que si tenemos un inventario grande necesitamos una instalación mayor. También el costo puede variar de acuerdo al tipo de mercancías que necesitamos almacenar, pues será menos costoso utilizar un cobertizo de una plancha de metal que una instalación para almacenaje con refrigeración.

2. Deterioro y obsolescencia.- Algunos inventarios son perecederos y al almacenarlos, gran cantidad de éstos artículos se descomponen por lo que son una causa de pérdida por deterioro. La obsolescencia también nos ocasiona pérdidas debido al cambio de la moda o por que en el mercado aparecen mejores artículos y mientras mayor sea nuestro inventario, mayor será la pérdida.

3. Seguros.- Es necesario contar con un seguro contra incendios y otro para proteger nuestro inventario. El costo del seguro variará de acuerdo al tamaño y valor del inventario.

4. Manejo.- El costo por manejo se determina de acuerdo a la fuerza de trabajo, al equipo y bienes dañados que se hayan utilizado para el manejo del inventario.

5. Interés.- El inventario también requiere de una inversión ya que si se pide un préstamo para mantener el inventario los intereses que se paguen por éste es lo que nosotros consideramos costo por interés.

Es importante que el microempresario lleve a cabo un adecuado control de inventarios ya que si no practica un buen control puede perder dinero y ni si

quiera saber cuanto está perdiendo.

El microempresario debe mantener cantidades de inventario suficientes para tener buenas relaciones con sus clientes. Es importante para ésta empresa que los clientes encuentren lo que buscan, pues de no ser así pronto pensarán que si acuden a nuestro negocio no encontrarán lo que necesitan y optarán por comprar en otro lado.

Para balancear ésta situación la microempresa debe mantener el menor inventario posible para reducir costos pero además contar con el suficiente para satisfacer en forma adecuada las necesidades de los clientes.

#### 4. Mercadotecnia.

El microempresario no debe pasar por alto a la mercadotecnia, pues el éxito de su negocio no solo depende de colocar el anuncio de su tienda, abrir las puertas de ésta y los clientes se precipitarán en busca de sus bienes y servicios. El microempresario deberá ser muy astuto para darse cuenta que no es una tarea tan sencilla; pero también deberá hacerse la pregunta ¿Cuál será el significado correcto de mercadotecnia en relación a su microindustria?

Mercadotecnia de acuerdo a ésta empresa es el desarrollo de las actividades del negocio orientadas hacia el flujo directo de bienes y servicios que van del productor hacia el consumidor o usuario.

Se puede decir que para la implantación y realización del proceso de mercadotecnia deben desarrollarse ocho funciones.

La primera función son las ventas pues además de vender se debe determinar cuáles son los clientes potenciales para la empresa.

La segunda función son las compras, pues el éxito de las ventas se encuentra directamente relacionado con la función de las compras ya que el microempresario debe siempre proveer las demandas de los clientes.

El transporte es la tercera función del proceso de mercadotecnia, como el sistema de transporte de hoy en día permite que los productos se elaboren a grandes distancias de donde serán vendidos finalmente. El microempresario puede ubicar su negocio en un área que le brinde ventajas especiales y después enviar sus productos a mercados lejanos.

El almacenaje es importante pues permite que los productos de temporada se encuentren en existencia todo el año. Además de que si la mercancía no es vendida en el momento se puede almacenar.

La función de almacenaje trae consigo la función de administración de riesgos, ya que el producir una reserva demasiado grande de bienes puede significar que no se pueda vender toda la producción. Además de desastres naturales, los incendios, el robo, el cambio en el gusto del consumidor son riesgos que el microempresario puede correr con sus mercancías.

La estandarización y clasificación ayudan a que el consumidor efectúe sus compras más comodamente pues al encontrarse clasificadas las mercancías por tallas, colores, peso o tamaño hacen que el cliente localice de una manera más rápida lo que desea comprar.

El crédito es una función esencial en la mercadotecnia ya que si al microempresario le conceden un crédito puede también él ofrecer a sus clientes un plazo para que paguen su mercancía.

También es necesario que el microempresario esté al día con los requerimientos del mercado para que pueda contar con los bienes y servicios que demandan la clientela.

Ya que conocemos las funciones que integran el proceso de mercadotecnia ahora es necesario conocer las actividades que integran la mezcla de mercadotecnia que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El producto o servicio se desarrolla de acuerdo al área de mercado selecta

cionado en términos de calidad, empaque, estandarización y clasificación.

El precio se cuantifica de manera justa para los clientes con una ganancia justa para la empresa.

La plaza, aquí se deben colocar los productos al alcance de los clientes utilizando las funciones de transporte y de almacenaje.

Por medio de la promoción se informa a los clientes acerca del producto que les estamos ofreciendo por medio de las funciones de mercadotecnia tales como ventas personales y publicidad.

Es importante para el microempresario el establecimiento de políticas de mercadotecnia. Las políticas representan los lineamientos o directrices que proporcionan las bases para la toma de decisiones relacionadas con las actividades de mercadotecnia que el microempresario puede realizar. Además para que éstas decisiones resulten efectivas es necesario que la mercadotecnia esté integrada con las funciones de finanzas y producción.

A continuación mencionaremos algunas de las políticas de mercadotecnia que serán útiles al microempresario:

La política de planeación del producto debe establecer que:

- Las líneas de productos deben ser vendidas
- Se debe determinar el incremento o decremento de un artículo o servicio en particular, y
- Se debe identificar a los clientes potenciales del negocio.

La política de sistema de promociones establece:

- La intención de la empresa de anunciarse.
- Se proporciona una guía para saber que tipo de anuncio va a usarse (periódico, televisión, radio, etc.).
- También cubren ventas de parata o eventos promocionales.
- Ofrece también la programación de eventos para obtener una mejor ganancia.

La política de precio establece que:

- Se debe proporcionar una guía para un determinado número de áreas.
- Los precios deben fijarse de acuerdo al mercado potencial que la empresa pretende abarcar.
- Se deben tomar decisiones acerca de que si los precios serán fijos o variables.
- Se deben tomar en cuenta las estrategias de los competidores.

La política de servicios al cliente establece:

- Cuales serán los servicios que se proporcionarán a los clientes como reparaciones, tiempo de garantía, cambio de las mercancías en caso de resultar dañadas por fabricación, etc.

Las políticas de marca se determinan si:

- El microempresario decidirá si los productos que venda serán fabricados por el mismo o será un distribuidor y los revenderá.

También el microempresario puede abrir sus puertas al mercado extranjero, ya sea como importador vendiendo productos extranjeros o como exportador vendiendo al exterior los productos que él elabora.

Así como también puede iniciar un negocio pequeño en otro país solo deberá estudiar los requerimientos especiales del país anfitrión y adaptarse a sus costumbres sociales y restricciones legales.

El aspecto legal de la microindustria ya se trató en el capítulo 1.

## CAPITULO III

## CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

## a) Concepto

Para poder tener una visión más amplia acerca del tema que trataremos en la presente tesis es necesario conocer el concepto de productividad.

Actualmente la palabra productividad se ha vuelto un tanto popular ya que se menciona en revistas, periódicos, radio, televisión, etc. Con frecuencia la palabra productividad se ha utilizado como una herramienta de comercialización pero su concepto es erróneo; a continuación daremos una breve descripción del origen de ésta palabra:

En el año de 1776 en un artículo de Quesnay se menciona por primera vez la palabra productividad.

En 1883 Littré la define como la facultad de producir.

En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) define a la productividad como:

"El cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. Es decir, que la productividad se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos).

El término productividad se confunde con frecuencia con la palabra producción ya que muchos piensan que a mayor producción mayor será la productividad pero esto no es necesariamente cierto; pues si observamos en términos cuantitativos la producción es la cantidad de productos elaborados y la productividad es la razón entre la cantidad de productos elaborados y los insumos utilizados para su realización; por tanto, un aumento en la producción no necesariamente tiene que ser un aumento en la productividad.

También suelen confundirse los términos eficiencia y efectividad con pro

ductividad. (El concepto de productividad ya la mencionamos en el párrafo anterior).

**Eficiencia.**- Es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada, y

**Efectividad.**- Es el grado en que se logran los objetivos.

En otras palabras podemos decir que efectividad es la forma en que se obtienen los resultados, mientras que la manera en que se utilizan los recursos para lograr los resultados se refiere a la eficiencia, por tanto, la productividad es la combinación de ambas ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos.

Por otro lado tenemos que existen tres tipos básicos de productividad que son: Productividad parcial, productividad de factor total y productividad total.

1. La productividad parcial es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo

2. La productividad de factor total es la razón de la producción neta con la suma asociada con los factores de insumo de mano de obra y capital.

**NOTA:** Producción neta se entiende como la producción total menos servicios y bienes intermedios comprados.

3. La productividad total es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de la productividad total refleja el impacto conjunto de todos los insumos al fabricar los productos.

#### b) Factores que afectan la Productividad.

Existen diversos factores que afectan la productividad como pueden ser las tasas de inflación, el nivel de vida, el empleo, el poder político, el po

der económico e incluso la seguridad nacional.

La inflación en el precio de bienes y servicios trae como resultado un aumento en el precio de venta de los productos y servicios afectando severamente la productividad, sin embargo puede ser un arma muy poderosa para combatir la inflación.

Por lo general los países que tienen una tasa de empleo alta tienen un nivel de vida alto, pero conforme esta tasa va disminuyendo los lujos y comodidades que se disfrutaron alguna vez son cada día más difíciles de adquirir, esto es porque a pesar de que ha habido un aumento drástico en el poder adquisitivo también ha existido un aumento en la inflación y una reducción en el crecimiento de la productividad. Así pues tenemos que la verdadera ganancia en el poder adquisitivo y el nivel de vida se obtiene a través de una mayor productividad y no en el aumento de los precios.

El papel que juega la productividad contra el nivel político es importante porque si el país no es lo suficientemente productivo para proporcionar los productos y servicios necesarios para el consumo nacional y tiene que depender de otros países, es entonces cuando decimos que está perdiendo la influencia política sobre el país porque el gobierno permite la importación de productos y servicios para que sean consumidos por la sociedad.

La influencia que tenga la productividad en el poder económico de un país va a depender de como se desarrollen el nivel y tasa de crecimiento de su productividad del trabajo. Esto es que si su productividad crece entonces habrá un poder económico mayor y por el contrario si la productividad es baja también será bajo el poder económico.

Además existen otros factores que afectan y hacen disminuir a la productividad como:

- a) Inversión
- b) Razón capital/trabajo

- c) Investigación y desarrollo
- d) Utilización de la capacidad
- e) Reglamentación del gobierno
- f) La vida de la planta y equipo
- g) Costo de la energía
- h) Merced de la fuerza de trabajo
- i) Ética del trabajo
- j) Los trabajadores temen perder su empleo
- k) Influencia sindical
- l) Administración

a) Inversión.- Si no se hace ninguna inversión en la empresa repercute en la productividad reflejando una disminución, por el contrario si hay un aumento en la inversión de capital aumentará la productividad y como consecuencia habrá un aumento en la captación de mercado, una tasa baja de introducción de productos, alta capacidad de utilización, etc.

b) Razón de capital/trabajo.- Existe una estrecha relación entre la productividad del trabajo y la razón de capital/trabajo porque al aumentar la productividad aumentará esta razón y por el contrario si hay un retraso habrá una disminución en la razón de capital/trabajo.

c) Investigación y desarrollo.- Se dice que el gasto de investigación y desarrollo no repercute en el aumento o disminución de la productividad pero esto no es verdad porque si tenemos un aumento en los niveles del gasto de la investigación y desarrollo se reflejará en el mejoramiento de la productividad.

d) Utilización de la capacidad (Es decir, el porcentaje de tiempo que las plantas están en operación).

La productividad con este punto están muy ligadas porque al disminuir la capacidad de operación disminuye la productividad y al aumentar la capacidad aumenta también la productividad.

e) Reglamentación del gobierno.- La reglamentación proporciona un equi-

labrio entre el progreso industrial y las metas sociales deseadas por ejemplo proporcionar un ambiente más limpio y lugares de trabajo seguros, pero si nos encontramos con una reglamentación excesiva existirá atraso e incertidumbre.

f) La vida de la planta y equipo.- Este factor debe estar en constante modernización para que no haya un atraso en la productividad.

g) Costo de energía.- Si los insumos de energía se aumentan, aumentarán los costos globales del producto y como consecuencia habrá una disminución en la productividad.

h) Mezcla de la fuerza de trabajo.- Se dice que debido al fuerte cambio que se dió de la industria manufacturera pesada a la industria de servicio de conocimiento intensivo hubo más gente empleada en este tipo de industria que en la industria manufacturera y esto pudo haber afectado de alguna manera la producción por hora, aunque no hay evidencias suficientes para establecer el punto.

i) Ética del trabajo.- Se ha mencionado que las horas reales trabajadas son siempre menores a las que se les pagan a los trabajadores esto es porque no se ha definido el concepto de la ética del trabajo.

j) Los trabajadores temen perder su empleo.- La mayoría de los trabajadores se oponen a que haya mejoras en la productividad de una organización cuando no se les comunican éstas pues temen perder su trabajo pero por el contrario el mejoramiento de la productividad eventualmente creará nuevos empleos.

k) Influencia sindical.- Se dice que este es uno de los factores que tiene una influencia negativa en la productividad.

l) Administración.- El papel de la administración en la disminución de la productividad pudo haber sido uno de los factores más importantes, pero debe hacerse una investigación más profunda para establecerlo como un hecho.

Como podemos observar ninguno de los factores antes mencionados de manera individual hacen disminuir o aumentar la productividad sino que actúan en conjunto.

La administración al querer hacer mejoras en la productividad se encuentra con el recelo de los empleados en la organización pues temen perder su trabajo, pero se puede aprovechar el beneficio de las mejoras de la productividad para no contratar a nuevos empleados cuando existe exceso de trabajo, que se tendrán que liquidar cuando este vuelva a su curso normal. Por otro lado al obtener ganancias en la productividad del trabajo también pueden existir muchas oportunidades de mejorar las productividades de materiales, capital, energía, etc., pero hay que tener cuidado con los costos totales por unidad de producto, sino se reducen y si la calidad no se mejora caeríamos en un aumento de la productividad falso.

El mejoramiento de la productividad total por un producto o servicio da por resultado una disminución en el costo total por unidad, por tanto existen dos estrategias administrativas que surgen como consecuencia del mejoramiento de la productividad que son:

1. Reducir el precio de venta de un producto o servicio sin sacrificar el margen de utilidad actual.
2. Aumentar el margen de utilidad sin reducir el precio de venta.

Con la estrategia uno resultan beneficiados:

Los consumidores se benefician con el ahorro en la compra de un producto a menor precio pero de buena calidad.

La empresa se beneficia porque tiene un porcentaje mayor en el mercado, y los empleados se benefician al obtener un aumento en su salario real.

Con la segunda estrategia se benefician:

Los accionistas o socios al obtener mayores dividendos sobre sus acciones.

Para que se puedan mejorar los niveles de la productividad es necesario establecer un programa formal de productividad y este debe estar basado en lo que se denomina ciclo de la productividad que está integrado por cuatro etapas que son:

1. Medición de la productividad
2. Evaluación de la productividad
3. Planeación de la productividad
4. Mejoramiento de la productividad

Cuando una empresa inicia un programa formal de la productividad tiene que comenzar por medir la productividad, una vez obtenidos los niveles productivos tiene que evaluarse o compararse con los niveles planeados. Basándose en esta evaluación se planean las metas para los niveles productivos tanto a corto como a largo plazo, por último, para lograr estas metas se deben hacer mejoras formales. Para saber cuanto aumentó la productividad será necesario medir la productividad de nuevo.

Como podemos observar son muchos los puntos que debemos tener en cuenta para que se lleve a cabo un aumento en la productividad de una empresa ya que el omitir alguno de los puntos anteriores es perjudicial y puede causar bajas en los niveles productivos.

A continuación daremos un breve ejemplo de como podemos mejorar la productividad en la empresa.

Una empresa que fabrica juguetes vendió el año pasado uno de sus modelos (modelo Z) en \$7,000.00 por unidad; durante ese tiempo la empresa vendió 10,000 piezas del juguete. El precio de venta de \$7,000.00 incluye \$2,000.00 de ganancia una vez descontados los costos. Este año, gracias al mejoramiento en el nivel de la productividad total para el modelo Z, la empresa pudo reducir el costo total por unidad en \$1,000.00. ¿qué beneficios obtiene este año?

El año pasado obtuvo:

Precio de venta x unidad \$ 7,000.00  
 Margen utilidad x unidad \$ 2,000.00

de donde tenemos:

Costo total x unidad = \$ 7,000.00 - 2,000.00 =  
 = \$ 5,000.00

Utilidad total del modelo z = 2,000 X 10,000 = \$20,000,000

Después de que se mejoró la productividad tenemos:

Costo total x unidad del año pasado	menos	El mejoramiento de la productivi- dad al reducir el costo total por unidad..
--	-------	--

5,000.00 - 1,000.00 = \$ 4,000.00

Por tanto si tenemos el mismo margen de utilidad del año pasado el precio de venta será:

4,000.00 + 2,000.00 = \$ 6,000.00 X unidad

Al final del año tendrá un ingreso total de: \$6,000.00 X 10,000 = \$60,000,000.00 , si vende la misma cantidad del modelo Z que el año pasado. Pero si la reducción del costo no implica una menor calidad es posible que venda más que el año pasado, incluso si vendemos al mismo precio que el año pasado en \$7,000.00 X unidad se tendría una utilidad más alta esta sería de \$3,000.00 por tanto se tendrían 3,000.00 X 10,000 = \$ 30,000,000.00 por lo que esto significaría una mejora del 50% sobre el año pasado. Esto quiere decir que hubo un mejoramiento de la productividad total de \$10,000,000.00 .

CAPITULO IV  
ADMINISTRACION EN LA MICROINDUSTRIA

a) Investigación de Campo

1. Identificación del problema:

Lograr mayor eficiencia en la operación de las microindustrias a través del conocimiento y manejo de la teoría administrativa.

2. Demarcación del fenómeno:

El problema y efectos referidos se ubican en las microindustrias definidas en el capítulo I de este trabajo en el que consideramos que cubrían los requisitos de:

- Gerencia independiente (los gerentes suelen ser también los dueños)
- La microindustria es propiedad de una o de un pequeño grupo de personas.
- El mercado es predominantemente local.
- Tamaño pequeño en comparación a otras unidades del mismo ramo.
- Se dedican a la transformación de materias primas en semiproductos o productos terminados.
- Suelen ocupar de 1 a 15 trabajadores.

3. Formulación de hipótesis:

A través del apoyo de la teoría administrativa se lograría conocer y comprender los problemas que enfrentan las organizaciones, así como los principios y técnicas que se han desarrollado para solucionar los mismos, lo cual estando a disposición de los microempresarios redundaría en un mejor funcionamiento de sus negocios.

4. Fijación de objetivos:

Los objetivos establecidos para la investigación fueron:

- a) Obtención de información sobre los apoyos a la microindustria brindados por parte de las Asociaciones de Emprendarios.

- b) Determinar con los microempresarios su grado de conocimiento y uso de los apoyos otorgados a la microindustria.
- c) Detectar como afecta en la microindustria una inadecuada administración para el logro de sus objetivos.

5. Diseño de la Investigación:

Determinación del universo.- El universo para nuestra investigación lo forma el grupo de microindustrias ubicadas en la ciudad de Acapulco, Guerrero, sin importar su giro y que se encuentran registradas en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA). Siendo de 28 microindustrias el número registrado a partir de 1988, en este año es cuando se emite la Ley de Estímulos y Apoyos a la Microindustria.

6. Diseño de los cuestionarios:

Se procedió a elaborar dos tipos de cuestionarios para recabar la información: uno dirigido a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y otro a las microindustrias.

CUESTIONARIO NO. 1

Nombre de la Organización: CANACTINTRA

Nombre de quien contesta el Cuestionario: Sra. Elia Sánchez Barrera

Fuente: Información al público

PREGUNTAS:

1.- Existen registradas Microindustrias en esta Organización?

SI (  ) NO ( )

2.- Tienen definido en concepto de Microindustria dentro de algún manual de esta organización?

SI ( ) NO (  )

3.- Cómo conceptualizan a la Microindustria?

Son microindustrias dentro de las organizaciones que tienen registrados los Talleres de carpintería, las fabricas de pastillas, los talleres de herrería, los pastelerías, las pequeñas talleres de costura y las empresas que fabrican productos químicos caseros

4.- Desde cuándo iniciaron el registro de este tipo de Organizaciones en su ta Cámaras:

Desde el año de 1988

5.- ¿Qué apoyo brindan a estas Organizaciones?

Ninguno, el apoyo que se podría brindar sería en la Cd. de Chile, pautando fuereza a través del apoyo de SECOEX y de Nacional Financiera

6.- ¿Qué otras Organizaciones aparte de ustedes brindan apoyo a las Microindustrias?

Ver An. 5

7.- ¿En qué consiste este tipo de apoyo?

No brindan

8.- ¿Han tenido bajas en el registro de Microindustrias?

SI (  ) NO ( )

9.- En caso afirmativo ¿cuáles causas originaron la baja?

Achucamiento financiero a empresas dadas de baja

Baja por:

- |  |     |     |
|--|-----|-----|
| a) Inexperiencia en el giro            | ( ) | ( ) |
| b) Falta                               | ( ) | ( ) |
| c) Falta de experiencia administrativa | ( ) | ( ) |
| d) Accidentes / desastre               | ( ) | ( ) |
| e) Falta de competitividad             | ( ) | ( ) |
| f) Mala ubicación                      | ( ) | ( ) |
| g) Bajo volumen de ventas              | ( ) | ( ) |

h) Otras:

Por insuficiencia de capital

CUENTARIO No. 2

1

Nombre de la Microindustria: José Manuel Sánchez

Ciudad y Actividad: Elaboración de Dátiles helados

Ubicación de la Microindustria: Conchiguientes 214-A Col. Centro

Nombre y Puesto de quien suscita el Cuestionario: José Manuel Sánchez Dueño

INDICADAS:

1.- ¿Cómo describiría usted a la Microindustria?

-----  
-----  
-----

2.- ¿A cuánto asciende el capital?

2,000,000%

3.- ¿A cuánto ascienden los costos mensuales?

1,500,000% mensuales

4.- ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?

3 Personas

5.- ¿La Administración del negocio es solo responsabilidad del dueño?

Si (  ) No ( )

6.- ¿Existen o habrá personal profesional que ayude al dueño (a) en la Administración del negocio?

Si ( ) No (  )

7.- ¿En el área de:

7.- ¿Hay cuenta con algún tipo de asesoramiento externo para la Administración del negocio?

Si (  ) No ( )

8.- En el área de: Contabilidad

8.- ¿La empresa es de un solo dueño o de dos o más socios o socios asociados?

Doce el dueño dueño

9.- ¿Qué institución tiene el dueño o dueños del negocio?

Ninguna

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

5 años

11.- ¿Fue usted inscrito en CANACINTRA?

Si (  ) No ( )

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo:

Si ( ) No (  )

de quién:

CANACINTRA ( ) SILVET ( ) BANCA ( )

¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento No por ser afines los intereses

- Técnico Directo

- Técnico a través de:

a) Terceros

b) Manuales

- Administrativo

13.- ¿En cuántos días tiempo que lleva funcionando la empresa en qué tipo de problema comúnmente se enfrenta?

Mala hábitos del dueño, falta de experiencia para administrar

CUESTIONARIO No. 2

2

Nombre de la Microindustria: Jessie Aguilar Pérez  
 Tipo o Actividad: Teléfono de Baitoa  
 Ubicación de la Microindustria: Av. Cumbalmar Esq. Niños Héroes  
Col. Progreso  
 Nombre y Puesto de quien contesta el Cuestionario: Jessie Aguilar  
Perez Dueño

INDICADAS:

- 1.- ¿Cómo define usted a la Microindustria?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 2.- ¿A cuánto asciende el capital?  
2'000,000"
- 3.- ¿A cuánto ascienden las ventas mensuales?  
1'120,000" mensuales
- 4.- ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?  
4. Personas
- 5.- ¿La Administración del negocio es solo responsabilidad del dueño?  
 SI (  ) NO ( )
- 6.- ¿Tienen contratado personal profesional que asesore al dueño (al) en la Administración del negocio?  
 SI ( ) NO (  )
- En el día de: \_\_\_\_\_

7.- ¿Se cuenta con algún tipo de documentación católica para la Administración del negocio?

SI (  ) NO ( )

En el área del: Contabilidad

8.- ¿La empresa es de un solo dueño o están asociadas varias personas?

Soy el dueño

9.- ¿Qué tanto tiempo lleva el dueño a dueño del negocio?

Ninguno

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

9 años

11.- ¿Cuál nivel instruido es CONCIENTINA?

SI (  ) NO ( )

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

SI ( ) NO (  )

De quién:

CONCIENTINA ( ) DEAF ( ) MATEBA ( )

¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento: No
- Técnico Directo: \_\_\_\_\_
- Técnico a través de:
  - a) Colegios: \_\_\_\_\_
  - b) Manuales: \_\_\_\_\_
- Administrativo: \_\_\_\_\_

13.- ¿Se cuenta al tiempo que lleva funcionando la empresa con qué tipo de problemas documenta se enfrenta?

- Desiera incrementar su negocio pero no sabe como administrarlo
- para que de mejores ganancias para poder invertir.

QUESTIONARIO No. 3

3

Nombre de la Microindustria Los Haciales Valencia

Ciudad o Actividad Puerto

Ubicación de la Microindustria Urbina st. Col. Centro

Nombre y Domicilio de quien contesta el Cuestionario Los Haciales Valencia

Duque

INDICADAS:

1. ¿Cuándo se fundó usted a la Microindustria?

.....

2. ¿A cuánto ascendió el capital?

1.500.000M

3. ¿A cuánto ascendieron las ventas mensuales?

750.000M mensuales

4. ¿Cuántos personas trabajan en esta microindustria?

2 personas

5. ¿A quién pertenecen el negocio o los activos administrativos del negocio?

Si  No

6. ¿Tienen contratado personal profesional que asesore al dueño del negocio? ¿A qué institución?

Si  No

7. ¿En qué año se fundó?

7. ¿Se cuenta con algún tipo de asesoramiento externo para la Administración del negocio?

Si  No

8. ¿En qué área del Contabilidad?

9. ¿La empresa es de tipo artesanal o de tipo industrial? ¿Cuáles son sus productos?

Soy el único

10. ¿Qué institución tiene el mayor monto del negocio?

Ninguna

11. ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

3 años

12. ¿El negocio operó en COMERCIO?

Si  No

13. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Si  No

14. ¿En qué?

COMERCIAL ( ) FINANCIERA ( ) TECNICA ( )

¿Qué tipo de apoyo?

Financiamiento No

Técnico directo

Técnico a través de:

a) Colegios

b) Bancos

c) ADMINISTRATIVO

15. ¿Se ha sentido al tiempo que lleva funcionando la empresa en qué tipo de presión? ¿Cómo se manifiesta en la actividad?

Hemos tenido bajas en las ventas además de que los empleados que contraté o llegan tarde o faltan.

CUSTIONARIO No. 2

4

Nombre de la Microindustria Achido Rodriguez Flores

Ciudad Actividad Chetumal

Ubicación de la Microindustria S. de Mayo No. 83 Col. Carden

Nombre y cargo de quien contesta el Cuestionario Achido Rodriguez

Flores Duño

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo define usted a la Microindustria?

2. ¿A cuánto asciende el capital?

3. ¿A cuánto ascienden las ventas mensuales?

4. ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?

5. ¿La Administración del negocio es solo responsabilidad del dueño?

6. ¿Existen contratos por el profesional que asesora al dueño tal en la administración del negocio?

7. En el área de:

1. ¿Hay algún tipo de aseguramiento externo para la Administración del negocio?

SI (  ) No (  )  
En el área de: Contabilidad

2. ¿La empresa es de un solo dueño o están asociadas varias personas?

Soy la única dueña

3. ¿Cuál es el tipo de dueño o dueños del negocio?

Ninguna

4. ¿Por cuánto tiempo lleva operando el negocio?

5 años

5. ¿Está usted inscrito en CANACENTRA?

SI (  ) No (  )

6. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

SI (  ) No (  )

7. ¿Qué tipo:

CANACENTRA (  ) BANCO (  ) NATURA (  )

8. ¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento No pero con otros los intereses
- Técnico Directo
- Técnico a través de:
  - a) Folletos
  - b) Manuales
- Administrativo

9. De acuerdo al tiempo que lleva funcionando la empresa ¿a qué tipo de problema comúnmente se enfrenta?

Hemos tenido bajas en las ventas y por este motivo no he podido agendar el negocio.

QUESTIONARIO No. 2

5

Nombre de la Microindustria: Rail Cruz Hernández

Ciudad o Actividad: Toluca de Mexico

Ubicación de la Microindustria: Ciudad Nueva No 2001 Cal Progreso

Nombre y puesto de quien contesta el cuestionario: Rail Cruz Hernández

Duero

PRELIMINARES:

1.- ¿Cómo se llama usted o la microindustria?

2.- ¿Cuánto accionó el capital?

1'000,000

3.- ¿Cuánto se invierten las ventas mensuales?

2'000,000

4.- ¿Cuántos personas trabajan en esta organización?

4 personas

5.- ¿La forma de pago del impuesto es sobre la posibilidad del dueño de:

Si ( X )

No ( )

6.- ¿Cómo contacta usted por cual profesional que maneja el departamento de la Asesoría de este el impuesto?

Si ( )

No ( X )

7.- En el día de:

7.- ¿Se cuenta con algún tipo de aseguramiento estivo para la Administración del Impuesto?

Si ( X )

No ( )

En el día de: Comoboludo

8.- ¿La empresa es de un solo dueño o están en sociedad con otros socios?

Si, el dueño dueño

9.- ¿Cuál es el tiempo de tiempo el tiempo de duración del impuesto?

Ninguno

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el impuesto?

6 años

11.- ¿Está usted inscrito en CANACENTRA?

Si ( X )

No ( )

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Si ( )

No ( X )

¿de quien?

CANACENTRA ( ) SEACOT ( ) BANINCA ( )

¿qué tipo de apoyo?

Financiamiento No por la abstracción económica de mala y los intereses

Técnico Asesoría

El Impuesto Asesoría

El Impuesto Asesoría

Administrativo Asesoría

13.- ¿Se menciona el tiempo que lleva funcionando la empresa de que tipo de problema económicamente se enfrenta?

Mejora leída accidentes e impuntualidad de los empleados

pero no hemos podido corregir esto

QUESTIONARIO NO. 2

6

Nombre de la Microindustria Marcelina Cárdenas Cabrera

Tipo o Actividad Taller de Herrero

Ubicación de la Microindustria Reforma 26 Col. Morales

Nombre y Domicilio de quien contesta el Cuestionario Marcelina Cárdenas

Cabrera Durán

PREGUNTAS

1.- ¿Cómo define usted a la Microindustria?

2.- ¿Cuánto representa el capital?

3.- ¿A cuántos personas le venden los productos?

4.- ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?

5.- ¿Cuántos empleados tiene en el momento de la encuesta?

6.- ¿Cuenta con personal profesional que asesore al dueño tal en la Administración del negocio?

7.- ¿En el área de:

7.- ¿Se cuenta con algún tipo de asesoramiento externo para la Administración del negocio?

Si ( X )

En el área de Contabilidad

8.- ¿La empresa es de un único dueño o están asociado varios personas?

Soy el único dueño

9.- ¿Qué profesión tiene el dueño o dueños del negocio?

Ninguna

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

3 años

11.- ¿Está usted inscrito en CANACINTRA?

Si ( X )

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Si ( X )

¿de qué tipo?

CANACINTRA ( ) FINANCIERO ( ) TÉCNICO ( X )

¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento No para los intereses que cobran son muy altos

- Técnico directo

- Técnico a través de:

el Colegiado

El Manualista

- Administrativo

13.- ¿Ha recibido al respecto que lleva un momento la encuesta un tipo de apoyo técnico o asesoría?

los asesoría en el negocio además de que no la sabe administrar

tras

CUISIONARIO No. 2

7

Nombre de la Microindustria Harriel Tierra Aviles

Ciclo o Actividad Tiñero de Herrado en general

Ubicación de la Microindustria Av. Ampulón 112 Col. Bella Vista

Nombre y puesto de quien contesta el Cuestionario \_\_\_\_\_

Harriel Tierra Aviles Dueño

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo definió usted a la Microindustria?

2. ¿A cuánto asciende el capital?

3,000,000

3. ¿A cuánto ascienden las ventas mensuales?

4,500,000

4. ¿Cuántos personal trabajan en esta organización?

5 personas

5. ¿La administración del negocio es de la responsabilidad del dueño?

Si  No

Si  No

6. ¿Tienen contacto personal profesional que asiste al dueño en la Administración del negocio?

Si  No

Si  No

7. ¿El dueño \_\_\_\_\_

7. ¿La cuenta con algún tipo de aseguramiento externo para la Administración del negocio?

Si  No

Si  No

en el área de Contabilidad

8. ¿La empresa ya de un sistema de control de inventario, ventas y compras?

Del sistema

9. ¿Cuál tratamiento tiene el dueño el dinero del negocio?

Ninguna

10. ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

7 años

11. ¿Puede usted encontrar en CANACINMAT?

Si  No

Si  No

12. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Si  No

Si  No

13. ¿Qué tipo \_\_\_\_\_

CANACINMAT  BANCO  NAFINCA

qué tipo de apoyo \_\_\_\_\_

Financiamiento No

Técnico directo \_\_\_\_\_

Técnico a través de:

a) Folletos \_\_\_\_\_

b) Manuales \_\_\_\_\_

Administrativo \_\_\_\_\_

14. ¿Es necesario el tiempo que lleva funcionando la empresa en qué tipo de problemas comúnmente se enfrenta?

Hemos tenido algunos accidentes y en ocasiones las deudas

que se tienen con las proveedoras en los pedidos pagos

## CUESTIONARIO NO. 2

B

Nombre de la Microempresa Julia Olimen CaberaTipo de Actividad Taller de CarpinteríaDirección de la Microempresa Niños Niños 681 Cal. ProgresoNombre y puesto de quien contesta el Cuestionario Julia OlimenCabera Dueña

## PREGUNTAS:

1.- ¿Cómo describiría usted a la Microempresa?

-----

-----

-----

2.- ¿A cuánto asciende el capital?

1'000,000.00

3.- ¿Cuánto ascienden las ventas mensuales?

300,000.00 mensuales

4.- ¿Cuánta persona trabajan en esta organización?

1 Persona

5.- ¿Ha sido alguna vez víctima de un accidente de posibilidad de lesiones?

No  Sí 

6.- ¿Tienen algún tipo de personal profesional que asista al dueño tal en la administración del negocio?

No  Sí 

7.- En el área del:

7.- ¿Se cuenta con algún tipo de aseguramiento externo para la Administración del negocio?

Sí  No En el área del: Contabilidad

8.- La empresa es de un solo dueño o están involucrados otros personas?

Soy el único

9.- ¿Qué institución tiene el dueño o dueños del negocio?

Ninguna

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

3 años

11.- ¿Gasta usted un rato en COMERCIALIZAR?

Sí  No 

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Sí  No 

de quién:

COMERCIALIZA  FINANCIEROS  PROFESIONALES 

¿Qué tipo de apoyo:

- Financiamiento No

- Técnico Directo

- Técnico a través de:

a) Colegas

b) Amigos

- ADMINISTRATIVO

13.- ¿Se le ocurre algún tiempo que haya estado pensando la opción de qué tipo de problema comúnmente se enfrentan?

.. Tiene problemas para llevar la administración de su negocio y...

en ocasiones sus gastos son muy elevados.

CUESTIONARIO NO. 2

9

Nombre de la Microempresa: Ranfaco Colva Abasco

Caro o Actividad: Taller de reparación y Modernización

Ubicación de la Microempresa: Carril 45 Col. Progreso

Nombre y puesto de quien contesta el Cuestionario: \_\_\_\_\_

Ranfaco Colva Abasco Dueño

INDICADAS:

1. ¿Cómo define usted a la Microempresa?

2. ¿Cuál es el monto de capital?

1,500,000 \$

3. ¿Cuál es el monto de las ventas mensuales?

1,000,000 mensuales

4. ¿Cuántas personas trabajan en esta microempresa?

2 personas

5. ¿En qué medida usted el negocio es solo la responsabilidad del dueño?

Si (  ) No (  )

6. ¿Cuenta usted con personal profesional que atiende al dueño tal en la Administración del negocio?

Si (  ) No (  )

7. ¿El área de \_\_\_\_\_

8. ¿Cuenta con algún tipo de aseguramiento externo para la Administración del negocio?

Si (  ) No (  )

9. ¿El área de: contabilidad

10. ¿La empresa cuenta con algún sistema de control asociado a sus productos?

Si, el área

11. ¿Qué tipo de tipo de almacenamiento del negocio?

Ninguno

12. ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

4 años

13. ¿Ha estado usted inscrito en CONACIEMTA?

Si (  ) No (  )

14. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Si (  ) No (  )

15. ¿De qué tipo?

CONACIEMTA (  ) BANCO (  ) AMERICA (  )

16. ¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento No para la inversión económica no es muy buena

- Técnico Directo \_\_\_\_\_

- Técnico a través de:

a) Folletos \_\_\_\_\_

b) Manuales \_\_\_\_\_

- Administrativo \_\_\_\_\_

17. ¿Se acuerda el tiempo que lleva funcionando la empresa en qué tipo de situaciones comúnmente se enfrenta?

No tiene un control en las inversiones y tiene malos hábitos

CUUESTIONARIO No. 2

10

Nombre de la Microindustria Humberto García Vargas

Ciudad o Act. Vida: Tulles de Carpiñedo

Ubicación de la Microindustria: Tampulipas 28 Col. Progreso

Nombre y puesto de quien contesta el cuestionario \_\_\_\_\_

Humberto García Vargas Dueño

PREGUNTAS:

1.- ¿Cómo definió usted a la Microindustria?

2.- ¿Cuánto es el monto del capital?

1,500,000.00

3.- ¿A cuánto se venden sus ventas mensuales?

750,000.00 mensuales

4.- ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?

3 personas

5.- ¿Ha asumido usted o el propietario la total responsabilidad del negocio?

SI (  ) NO (  )

6.- ¿Tienen constituido por suel profesional que asistiera al dueño tal en la Administración del negocio?

SI (  ) NO (  )

En el caso de ser \_\_\_\_\_

7.- ¿Se cuenta con algún tipo de aseguramiento externo para la Administración del negocio?

SI (  ) NO (  )

En el caso de ser Cochabildad \_\_\_\_\_

8.- La empresa es de un solo dueño o de más personas? ¿cuántas?

Soy el único dueño

9.- ¿Qué tipo de negocio tiene el dueño o dueños del negocio?

Maquina

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

3 años

11.- ¿Está usted inscrito en CAMARATERA?

SI (  ) NO (  )

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

SI (  ) NO (  )

¿de que tipo?

CAMARATERA (  ) SEADE (  ) MAFINSA (  )

¿qué tipo de apoyo?

FINANCIAMIENTO Por las providencias de la madre la paga o

TÉCNICO DIRECTO 15 días

TÉCNICO A TRAVÉS DEL

al colectivo \_\_\_\_\_

o) Nacional \_\_\_\_\_

ADMINISTRATIVO \_\_\_\_\_

13.- ¿Se acordó el tiempo que lleva funcionando la empresa tal que tipo de procedimiento de control?

Nunca tenido bajas en las ventas y creo que estamos creciendo mes a mes

QUESTIONARIO No. 2

11

Nombre de la Microindustria Merla Luisa Torres Alarcón  
 Tipo o Actividad Comercio  
 Ubicación de la Microindustria Au López Melara 2116 Col. Morales  
 Nombre y Puesto de quien contesta el Cuestionario Merla Luisa  
Torres Alarcón Dueña

PREGUNTAS:

- 1.- ¿Cómo define usted a la Microindustria?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 2.- ¿A cuánto asciende el capital?  
800,000.00
- 3.- ¿A cuánto ascienden las ventas anuales?  
60,000.00 mensuales
- 4.- ¿Cuántos personas trabajan en esta organización?  
2 personas
- 5.- ¿La Administración del negocio es de la responsabilidad del dueño?  
 Si  No
- 6.- ¿Tienen contratado personal profesional que asista al dueño (a) en la Administración del negocio?  
 Si  No
- En el área de: \_\_\_\_\_

7.- ¿Se cuenta con algún tipo de documento externo para la Administración del negocio?

Si  No

En el área de: Contabilidad

8.- ¿La empresa cuenta con un solo dueño o están involucradas varias personas?

Soy la única

9.- ¿Qué tratamiento tiene el dueño (dueños) del negocio?

Ninguna

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

2 años

11.- ¿Está usted inscrito en CÁMARA?  
 Si  No

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Si  No

¿De qué tipo?

CÁMARA  PASAD  MURINA

¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento Si

- Técnico o Administrativo

- Inicial

a) Faltante

b) Normal

Administrativo

13.- De acuerdo al tiempo que lleva funcionando la empresa ¿a qué tipo de problemas comúnmente se enfrenta?

Quisiera hacer crecer su negocio pero no sabe como

CUESTIONARIO No. 2

12

Nombre de la Microempresa: Alejandrina Martínez López

Ubicación del establecimiento: Paoladero

Dirección de la Microempresa: Ay México 120 Col. Bella Vista

Nombre y puesto de quien contesta el cuestionario:

Alejandrino Martínez López Dueña

ESTADÍSTICAS:

1.- ¿Cuánto dinero invierte a la Microempresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuánto dinero recibe el capital?

300.000 M

3.- ¿El capital se recibe por ventas mensuales?

560.000 M mensuales

4.- ¿Cuántos personas trabajan en esta organización?

3 Personas

5.- ¿Hay algún trabajador del negocio en algún establecimiento del exterior?

SI  NO

6.- ¿Hay algún trabajador extranjero contratado que trabaja al mismo nivel en la Microempresa en el extranjero?

SI  NO

7.- En el último año:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Se cuenta con algún tipo de seguro para la Microempresa del negocio?

SI  NO

8.- En el caso de Contabilidad

¿es la empresa o de un un trabajador o de un tercero (contador, contador público, etc.)?

Soy la única

9.- ¿Qué información tiene el dueño o dueño del negocio:

Ninguna

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

3.7 2 años 7 meses

11.- ¿Qué nivel educativo en COMERCIO?

SI  NO

12.- ¿Se recibió algún tipo de apoyo?

SI  NO

13.- ¿Qué tipo de apoyo?

FINANCIERO  NO

TÉCNICO  INFRAESTRUCTURA

Y OTROS A TRAVÉS DEL

ESTADÍSTICO

ADMINISTRATIVO

14.- ¿En cuánto al tiempo que lleva funcionando la empresa ¿a qué tipo de grupo humano corresponde su actividad?

Muy bajas ventas para todavía no sabe muy bien el manejo del negocio

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CUESTIONARIO No. 2

13

Nombre de la Microindustria: Antonia Juárez Rodríguez

Actividad: Botelería

Dirección de la Microindustria: Himno No 14 Cal Macías

Nombre y puesto de quien contesta el cuestionario:

Antonia Juárez Rodríguez Dueña

ENTREVISTA

1. ¿Cómo definió usted a la Microindustria?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto dinero tiene el negocio?

\$ 100,000.00

3. ¿A cuánto se cobran las ventas mensuales?

300,000 \$ mensuales

4. ¿Cuántos personas trabajan en esta organización?

3 personas

5. ¿Quién asume la responsabilidad del negocio?

Sí  No

6. ¿Existen en el equipo personal profesional que asuma el diseño (a) en la administración del negocio?

Sí  No

En el momento: \_\_\_\_\_

7. ¿Se cuenta con algún tipo de asesoramiento externo para la administración del negocio?

Sí  No

8. En el caso del Contabilidad

9. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos administrativos?

Un sólo dueño

10. ¿Cuál es el tiempo que lleva operando el negocio?

Ninguno

11. ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

3 años 2 meses

12. ¿El estado registrado en CENSAGRO?

Sí  No

13. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

Sí  No

14. ¿Cuál es:

CONACINTEA  FINANCI  MISIONES

15. ¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento No

- Técnico directo \_\_\_\_\_

- Técnico a través de:

al folletos \_\_\_\_\_

el Manual \_\_\_\_\_

- Administrativo \_\_\_\_\_

16. De acuerdo al tiempo que lleva funcionando la empresa ¿qué tipo de plan de negocios debería de tener?

No sabe como planear para hacer crecer el negocio

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENCUESTARIO No. 2

14

Nombre de la muestra: José Sánchez Madrigal

Código Actividad: Elaboración de productos químicos

Dirección de la muestra: Chabacana No. 10

Cal. Hagar Moderna

Nombre y puesto de quien contesta el cuestionario:

José Sánchez Madrigal Dueño

INDICADAS:

¿Es una de las actividades de la manufactura?

¿Cuál es el monto del capital?

800.000 ₡

¿Cuál es el monto de las ventas mensuales?

480.000 ₡ mensuales

¿Cuántas personas trabajan en esta actividad?

1 Persona

¿Es un negocio que se ha empezado en los últimos 12 meses?

Sí

No

¿Tiene usted un negocio paralelo o adicional que genere el ingreso principal de la muestra? (Si no, omita esta pregunta)

Sí

No

En el momento:

¿Es la muestra de algún tipo de establecimiento extranjero para la Administración del Impuesto?

Sí

No

En el momento: Contabilidad

¿La empresa es de un solo dueño o de un dueño y socios? (Múltiples personas)

El único dueño

¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

Ninguna

¿Por cuánto tiempo lleva operando el negocio?

1 año

¿Ha estado usted registrado en CANCELERIA?

Sí

No

¿Es una actividad alguna clase de apoyo?

Sí

No

¿Es un negocio que se ha empezado en los últimos 12 meses?

CANCELERIA  CANCELERIA  CANCELERIA

¿Cuál tipo de apoyo?

ADMINISTRATIVO No

FINANCIERO

TÉCNICO o TRABAJO de

al realizar

12 mensual

ADMINISTRATIVO

¿Es un negocio que se ha empezado en los últimos 12 meses? (Si no, omita esta pregunta)

No, conoce muy bien el negocio y cree que está perdiendo mercado.

Nombre de la Manufacturera: Francisco Méndez RomeroTipo de actividad: Productos Químicos CaserosUbicación de la Manufacturera: Durango 14 Cal. Progreso

Nombre y puesto de quien contesta el Cuestionario:

Francisco Méndez Romero Dueño

## PREGUNTAS:

1.- ¿Cómo define usted a la Manufacturera?

-----

-----

-----

2.- ¿Cuánto inversión de capital?

1.000.000.00

3.- ¿A cuánto ascienden las ventas mensuales?

320.000.00

4.- ¿Existen personas trabajando en esta organización?

1

5.- ¿La Administración del negocio es total responsabilidad del dueño?

SI (  ) NO ( )

6.- ¿Tiene contratado personal profesional que atiende al cliente (s) en la Manufacturera del negocio?

SI ( ) NO (  )

En el área de: -----

7.- ¿Su cuenta con algún tipo de seguro (seguros de vida, seguro de administración del negocio)?

SI (  ) NO ( )En el área de: Contabilidad

8.- ¿La empresa es de un solo dueño o está organizada varias personas?

Dueño Único

9.- ¿Qué tipo de sistema de inventario utiliza el negocio?

Ninguno

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

2 años

11.- ¿El método utilizado es COMERCIAL?

SI (  ) NO ( )

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

SI ( ) NO (  )

¿De qué tipo?

COMERCIAL ( ) FINANCI ( ) NO INDA ( )

¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento -----

- Técnico Directo -----

- Técnico a través de: -----

a) Boletines -----

b) Revistas -----

- Administrativo -----

13.- ¿Se atendió al tiempo que lleva funcionando la empresa de qué tipo de problemas comúnmente se enfrenta?

No lleva un control adecuado de sus deudas y tienemalos hábitos y por esto ha tenido accidentes.

-----

-----

-----



Nombre de la Microindustria Juan Pérez Hendoza  
 Ciudad y Actividad Elaboración de conjuntos de playa  
 Dirección de la Microindustria Calle 6 No. 45 Col. Bella Vista  
 Nombre y cargo de quien contesta el cuestionario  
Juan Pérez Hendoza Dueño

## PREGUNTAS:

1. ¿Cómo define usted a la Microindustria?

2. ¿Cuánto es el monto del capital?

1'000,000=

3. ¿Cuánto es el monto de los ventas mensuales?

800,000 mensuales

4. ¿Cuántos personas trabajan en esta organización?

2 personas

5. ¿Cuál es el nivel educativo de los miembros de la Microindustria del negocio?

SI  NO

6. ¿Tienen contratado personal profesional que asistiera al dueño (a) en la administración del negocio?

SI  NO

7. En el día de hoy

¿En qué cuenta con el tipo de seguro de vida que tiene para la sobrevivencia del negocio?

SI  NO

8. En el área de Contabilidad

¿En la empresa se dispone de un personal que asista al dueño (a) en esta actividad?

SI  NO

9. ¿En qué institución tiene el dueño (a) su cuenta de ahorros?

Ninguna

10. ¿Por cuánto tiempo lleva operando el negocio?

1 año 8 meses

11. ¿En qué estado se inscribió el COMERCIO?

SI  NO

12. ¿En qué estado se inscribió el tipo de negocio?

SI  NO

13. ¿Cuál es el tipo de negocio?

COMERCIAL  SERVICIO  MANEJO

14. ¿Cuál tipo de apoyo?

Financiamiento

Técnico Directo

Técnico a través de

el familiar

El personal

ADMINISTRATIVO

15. ¿En qué momento del tiempo que lleva funcionando la empresa se qué tipo de problemas comerciales se enfrentan?

Quiere hacer crear su negocio pero no sabe como y  
 también se ha enfrentado a la impuntualidad de  
 sus empleados

Nombre de la Microindustria Zamora Gutierrez RamirezTipo de actividad Canchales de Playa y vestidasDirección de la Microindustria Cerezo 44 Col. Nogar Moderno

Nombre y Domicilio de quien contesta el cuestionario

Zamora Gutierrez Ramirez Dueño

## PREGUNTAS:

1.- ¿Cómo define usted a la Microindustria?

\_\_\_\_\_

2.- ¿A cuánto asciende el capital?

1.500.000 ₡

3.- ¿A cuánto ascienden las ventas mensuales?

1.000.000 mensuales

4.- ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?

3 personas

5.- ¿La Administración del negocio es solo responsabilidad del dueño?

Sí (  ) No (  )

6.- ¿Cuentan con personal profesional que asesore al dueño (s) en la Administración del negocio?

Sí (  ) No (  )

En el caso de:

1.- ¿Se cuenta con algún tipo de sistema contable para la Administración del negocio?

Sí (  ) No (  )En el área de: Contabilidad

2.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control de las ventas personales?

Soy la dueña

3.- ¿Qué método utiliza para el control de los datos del negocio?

Ninguna

4.- ¿Cuál es el tiempo que lleva operando el negocio?

1 año 6 meses

5.- ¿Ha estado usted involucrado en COMERCIO?

Sí (  ) No (  )

6.- ¿Cuenta usted con algún tipo de apoyo?

Sí (  ) No (  )

¿De quién?

COMERCIAL (  ) FAMILIAR (  ) AMIGOS (  )

¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento

- Técnico Directo

- Técnico a través de:

El Fielato

El Manual

- Administrativo

7.- ¿En cuántos días de tiempo que lleva funcionando la empresa le ha ocurrido que algún tipo de problema importante le ocurriera?

Se ha tenido problemas con el surtido de las telasademás de que en ocasiones no se pueden pagarlas deudas...

Nombre de la persona física: Socorro Juárez Gutiérrez  
 Actividad: Confeción de Prendas de vestir  
 Dirección de la actividad: Av. Cuauhtémoc 245  
Col. Centro  
 Nombre y apellido de quien constituye el establecimiento: Socorro Juárez Gutiérrez Dueña

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál de las bases a la R. I. contribuye a?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. ¿La cuenta recibe el capital?  
2,000,000.00
3. ¿La cuenta o cuenta las ventas mensualmente?  
1,000,000.00 mensuales
4. ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?  
2 personas
5. ¿La persona física es el responsable de la responsabilidad del negocio?  
 Si  No
6. ¿Tiene el trabajador personal profesional que a su vez el dueño del negocio tiene un contrato con él?  
 Si  No

7. ¿La cuenta con algún tipo de seguro o seguro para la persona que constituye al dueño del negocio?  
 Si  No

8. ¿En el área del: Contabilidad
9. ¿La empresa es de un solo dueño o están involucrados varios propietarios?  
La única dueña
10. ¿Qué porcentaje tiene el dueño o dueños del negocio?  
Ninguna
11. ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?  
1 año 3 meses

12. ¿Está o está concreto en CONFINCIERAS?  
 Si  No
13. ¿Está o está concreto algún tipo de seguro?  
 Si  No

¿De qué tipo?  
 CONFINCIERAS  SEGUROS  MATERIA

¿Qué tipo de seguro?  
 FIANZA LABORAL  
 FIANZA MERCANTIL  
 FIANZA A TRAVÉS DEL:  
 a) Colectivo  
 b) Individual  
 ADMINISTRACIÓN

14. ¿En el momento al tiempo que lleva funcionando la empresa de qué tipo de producto o productos se ocupa?  
Cree que todavía no conoce muy bien el negocio y por este motivo no sabe como administrarlo

QUESTIONARIO No. 2

20

Nombre de la Microindustria Martha Flores Martínez

Ciudad o Actividad Confeción de vestidos y conjuntos de playa

Dirección de la Microindustria Av. Constituyentes 192

Cal. Ceiba

Nombre y puesto de quien contesta el cuestionario:

Martha Flores Martínez Dueña

PRUEBAS:

1.- ¿Cómo define usted a la Microindustria?

\_\_\_\_\_

2.- ¿A cuánto se vende el capital?

2.000.000 ₡

3.- ¿A cuánto se venden las ventas mensuales?

1.500.000 ₡

4.- ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?

2 personas

5.- ¿La Administración del negocio es solo responsabilidad del dueño?

SI (  ) NO ( )

6.- ¿Tienen contratado personal profesional que apoye al dueño (s) en la Administración del negocio?

SI ( ) NO (  )

En el día de hoy: \_\_\_\_\_

7.- ¿La cuenta con algún tipo de seguro que cubra parte de la operación del negocio?

SI (  ) NO ( )

En el caso de: Administración, le ayuda su hija

8.- La operación de un solo dueño o están involucrados varias personas?

Es único dueño

9.- ¿Qué categoría tiene el dueño o dueños del negocio?

Ninguna

10.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio?

1 año, 2 meses

11.- ¿Está usted inscrito en CANACINENA?

SI (  ) NO ( )

12.- ¿Ha recibido algún tipo de apoyo?

SI ( ) NO (  )

¿De quién?

CANACINENA ( ) SEVA ( ) BAHAMA ( )

¿Qué tipo de apoyo?

- Financiamiento \_\_\_\_\_

- Técnico Directo \_\_\_\_\_

Técnico a través de:

a) Folletos \_\_\_\_\_

b) Manuales \_\_\_\_\_

- Administrativo \_\_\_\_\_

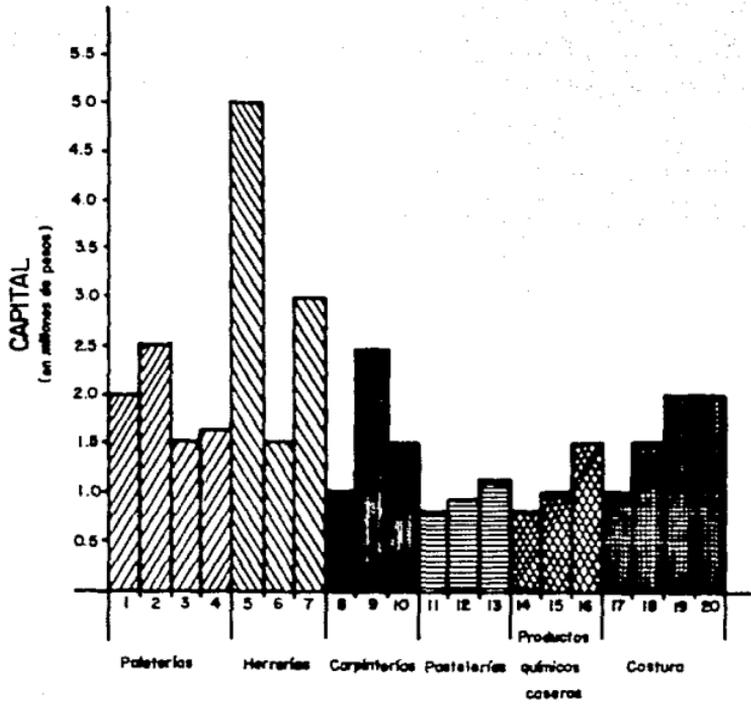
13.- De acuerdo al tiempo que lleva funcionando la empresa ¿a qué tipo de problemas comúnmente se enfrenta?

Han tenido problemas con los inventarios y con

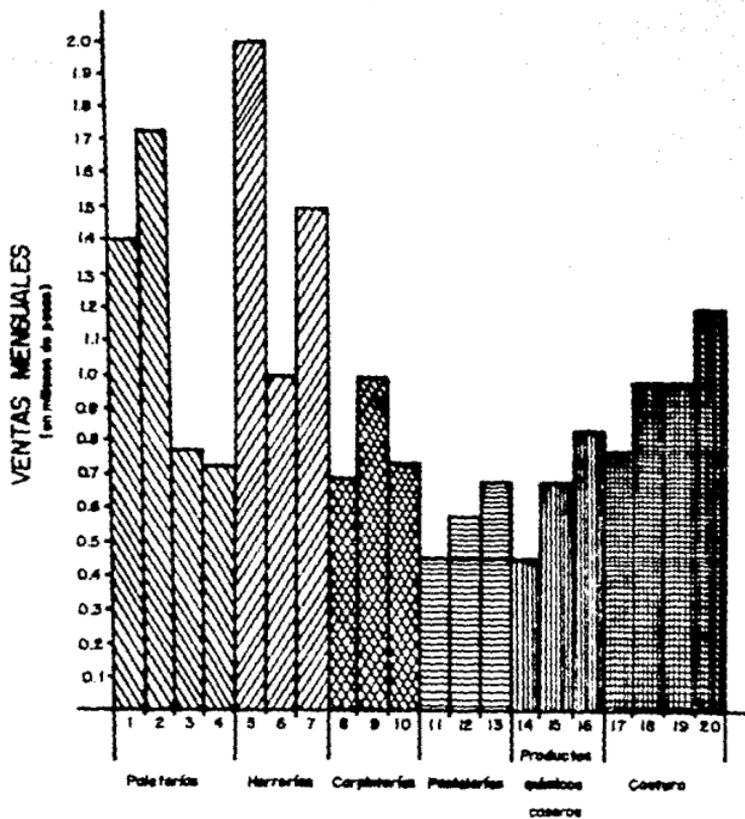
el pago de las deudas

	PALETERIAS				HERRERIAS			CARPINTERIAS			PASTELERIAS			PRODUCTOS QUIMICOS CASEROS			COSTURA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2) Capital (Millones de pesos)	2	2.5	1.5	1.6	5	1.5	3	1	2.5	1.5	.8	.9	1.1	.8	1	1.5	1	1.5	2	2
3) Vuelos mensuales (Millones de pesos)	1.4	1.720	.780	.720	2	1	1.5	7	1	.75	.48	.56	.7	.48	.72	.88	.8	1	1	1.2
4) Personal	3	4	2	2	4	1	5	1	2	3	2	3	3	1	1	2	2	3	2	2
5) La Administración es responsabilidad del dueño.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6) Cuenta con personal especializado.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
7) Tiene asesoría externa:	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
- Contador	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
- Administrador																				X
8) La empresa es:																				
- De un solo dueño	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- De varios dueños																				
9) Profesión del dueño	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin	Sin
10) Tiempo de operar	5	4	3	5	6	2	7	3	4	7	3	2.7	3.2	1	2	2	1.6	1.8	1.3	2.2
11) ¿Está usted inscrito en CANACINTRA?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

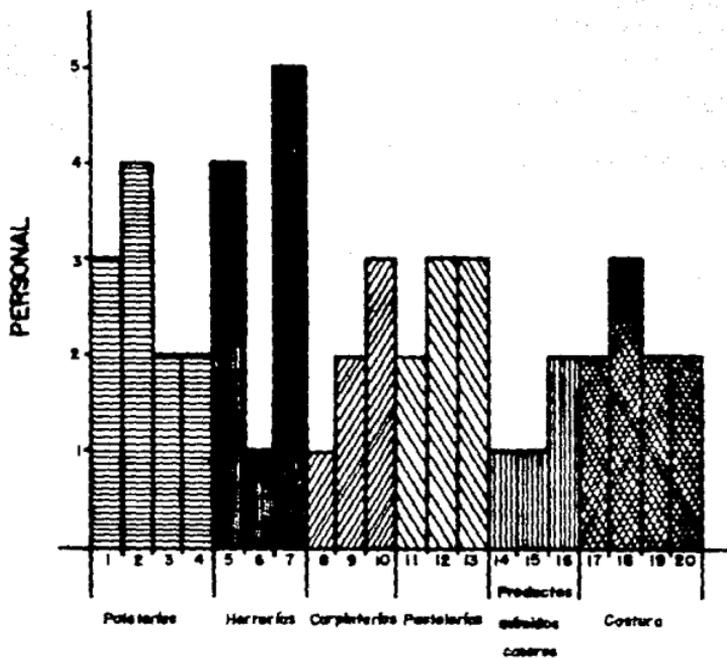
12) Ha recibido algún tipo de apoyo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	- CANACINTRA																			
	- SECOFI																			
	- NAFINSA																			
Tipo de apoyo.	- Financiamiento	No																		
	- Técnico directo	No																		
	- Técnico a través de:	No																		
	a) Folletos																			
	b) Manuales																			
- Administrativo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
13) Problemas comunes	- Por inexperiencia en el negocio			X		X	X					X		X				X	X	
	- Por falta de experiencia para administrar el negocio.	X	X		X		X	X		X		X		X	X	X		X	X	
	- Por falta de compatibilidad,									X		X		X						
	- Por accidentes					X		X							X					
	- Por fraude			X								X								



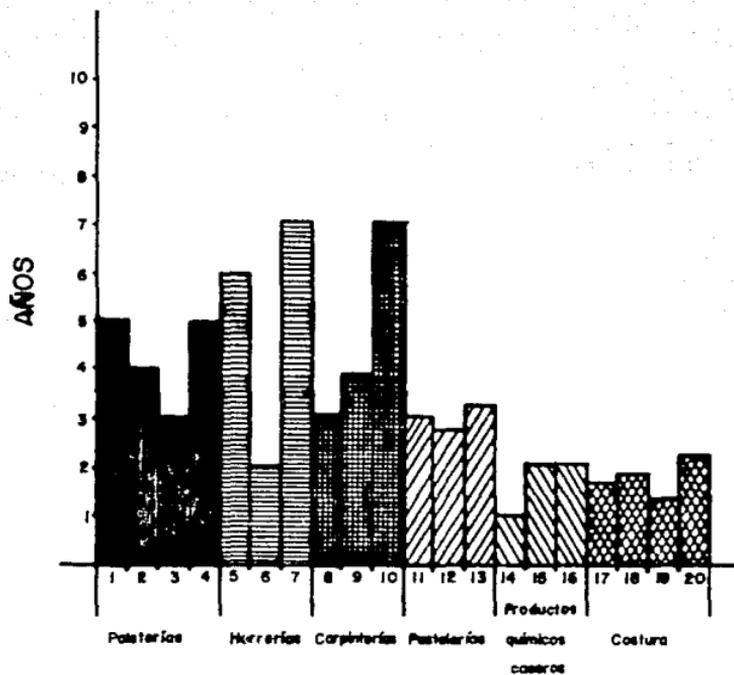
MICROINDUSTRIAS



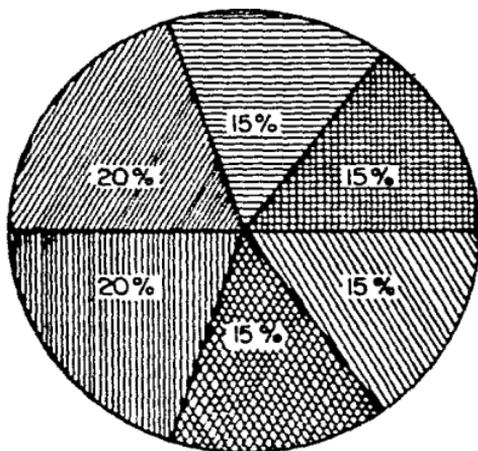
### MICROINDUSTRIAS



MICROINDUSTRIAS



## MICROINDUSTRIAS



Costura



Paletérias



Herrerías



Carpinterías



Pastelerías



Productos químicos caseros



CAPITULO V  
CONCLUSIONES

Del trabajo realizado podemos formular las siguientes conclusiones:

1. La información obtenida en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) nos muestra la preocupación del Gobierno por las micro, pequeñas y medianas empresas, considerándolas clave en el progreso de reorientación de la economía nacional.
2. El apoyo del Gobierno contempla varios instrumentos para promover el desarrollo de ese subsector, estableciendo en el Programa de Apoyo por primera vez una definición de la microindustria "Empresa que ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de 300 millones de pesos al año."
3. La microindustria gracias a su flexibilidad sortea la crisis de la economía manteniendo e incluso aumentando en algunos sectores los niveles de empleo.
4. Con la finalidad de facilitar el acceso de la microindustria al crédito bancario, se han puesto en operación los fondos estatales de fomento industrial a través de Nacional Financiera (NAFINSA).
5. Se han suscrito convenios de desarrollo en los Estados de la República, a fin de formar subcomités estatales para el desarrollo de la industria pequeña.
6. Se han puesto a disposición de los empresarios cursos y material documental (editado por SECOFI) que les permita, de manera accesible y oportuna, actualizar sus técnicas de administración de recursos para incrementar la eficiencia de las microindustrias.
7. Si bien los cursos y material documental se encuentran a disposición de los empresarios en la Ciudad de México, este programa no ha logrado su total di

fusión como lo muestra la investigación realizada en la Ciudad de Acapulco, Guerrero.

8. Como hemos podido observar en la investigación, el apoyo que se les ha brin dado a las microindustrias es nulo ya que los microempresarios desconocen lo que es una microindustria y por tanto tampoco conocen cual es su manejo, ni los apoyos con que ésta cuenta para su mejor funcionamiento.
9. El éxito de las microindustrias requiere avances en la preparación de los recursos humanos. Es obvio que, hoy en día, el desarrollo sano de una microindustria ya no depende exclusivamente de su capital o de las bondades de su producto. Ahora se hace necesario utilizar todos los medios que per mitan obtener niveles superiores de productividad, ya sea para mejorar una máquina, realizar labores administrativas o para tomar decisiones de direc ción.
10. En este último terreno de las labores administrativas y la toma de decisio- nes de la dirección, un programa encaminado a brindar asesoría y capacita- ción en el ramo administrativo a los microempresarios constituiría una va- liosa herramienta para enfrentar los obstáculos más comunes en la microin- dustria; relaciones con el personal, manejo de crédito, nivel de inventa- rios, toma de decisiones, etc.
11. Esperamos que en el presente trabajo haya quedado claro la importancia de las Microindustrias para el desarrollo del país, así como el que se lleve una adecuada administración para el mejor funcionamiento de éstas.

## A N E X O S

A N E X O No. 1

MICROINDUSTRIA	PEQUEÑA INDUSTRIA	INDUSTRIA MEDIANA
<p>1.- Volúmen menor de producción</p> <p>2.- Su capital contable debe ser de \$ 50,000.00.</p> <p>3.- El número de trabajadores es de 1 a 15 personas.</p> <p>4.- Sus ventas netas no deben rebasar los 300 millones de pesos.</p> <p>5.- La producción es fundamentalmente manual con auxilio de algunas herramientas.</p> <p>6.- Es una sociedad de responsabilidad limitada microindustrial.</p>	<p>1.- Volúmen mayor de producción.</p> <p>2.- Su capital contable debe ser de \$ 50,001.00 hasta 15 millones de pesos.</p> <p>3.- El número de trabajadores puede ser de 16 a 100 personas.</p> <p>4.- Sus ventas netas máximas deben ser de 3,400 millones de pesos.</p> <p>5.- Su producción es en serie y cuenta con más inversión en maquinaria y equipo.</p> <p>6.- Puede ser Sociedad Anónima, Sociedad en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada o Sociedad cooperativa.</p>	<p>Empresas no contenidas en los estratos anteriores, que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no excedan de 4,500 millones de pesos al año.</p>

NOTA: Estas diferencias cambian conforme la SECOFI ajuste la definición y la estratificación arriba señalada a los requerimientos de la economía nacional.

FUENTE: SECOFI-SUBSECRETARIA DE FOMENTO INDUSTRIAL, INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA, Publicación mensual no. 29, pag. 1, México, D. F., XII 1988.

## A M E X O No. 2

CONTRATO CONSTITUTIVO DE SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA  
MICROINDUSTRIALES.

Con fundamento en los Artículos 30., 40., 50., 12 a 16 de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y demás aplicables de la Ley General de Sociedades Mercantiles, los que suscribimos este documento, convenimos en constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial de acuerdo con los datos y cláusulas estatutarias que adelante se precisan, por lo que solicitamos a la autoridad encargada del Padrón Nacional de la Microindustria, la revisión el visto bueno sobre la forma y contenido del presente Contrato, a fin de proceder a realizar su inscripción en el Registro Público de Comercio correspondiente y posteriormente solicitar y obtener la Cédula de Microindustria que acredite a la Sociedad estar inscrita en el Padrón mencionado, para todos los efectos a que haya lugar.

## DATOS DE LA SOCIEDAD

- I.- DENOMINACION O RAZON SOCIAL:  
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL (S. de R.L.MI)
- II.- DOMICILIO SOCIAL:
- III.- OBJETO:
- IV.- DURACION:
- V.- CAPITAL:
- VI.- DIVIDIDO EN LAS SIGUIENTES PARTES SOCIALES:
- | NOMBRE DEL SOCIO | AFERTACIONES |
|------------------|--------------|
|------------------|--------------|



CLAUSULAS COMPLEMENTARIAS QUE FORMAN PARTE DE LOS ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD DE QUE SE TRATA.

PRIMERA.- Los socios declaran ser de nacionalidad mexicana y así lo acreditan como las copias certificadas de las Actas de Registro Civil que se anexan para comprobación por parte de la autoridad correspondiente.

SEGUNDA.- La Sociedad sólo podrá tener como socios a personas físicas de nacionalidad mexicana. Por lo tanto ninguna persona moral aunque ésta fuere de nacionalidad mexicana, y ninguna persona extranjera, física o moral podrán tener participación alguna en la Sociedad, ya sea directa o indirectamente, por cualquier circunstancia llegare a adquirir una participación social, contraviniendo así lo establecido en la presente Cláusula, se conviene desde ahora en que dicha adquisición será nula y por tanto cancelada y sin ningún valor la participación social de que se trate, teniéndose por reducido el capital social en una cantidad igual al valor de la participación cancelada. Los extranjeros contraviniendo esta disposición, tuvieran alguna participación en la Sociedad, sólo tendrán derecho a reclamar los daños y perjuicios que los socios les hubieren causado.

TERCERA.- Las partes sociales estarán sujetas a las siguientes estipulaciones: a) Cada socio representará una parte social; b) La sociedad llevará un libro especial de socios en el que se inscribiera el nombre y domicilio de cada uno de ellos, con las indicaciones de las aportaciones y las sesiones que efectúen de sus partes sociales; c) Para que los socios cedan sus partes sociales o una fracción de ellas y para la admisión de nuevos socios, será necesario que éstos reúnan los requisitos mencionados en la Cláusula Segunda del presente Contrato, requiriéndose además el consentimiento unánime de todos los socios; d) Cuando la sesión se pretenda efectuar en favor de una persona extraña a la Sociedad, previamente los demás socios tendrán el derecho del "tanto" y gozarán de un plazo de quince días para ejercitarlo, contado desde fecha de la asamblea en que se hubiere otorgado la autorización de la aportación social que se preten

da transferir y si fueren varios los socios que quisieren hacer uso de dicho derecho del "tanto", le competera a todos ellos, en proporcion de sus aportaciones sociales; en las sesiones parciales sólo podran hacerse en fracciones que representen multiples de cien pesos M.N.

CUARTA.- La administracion y representacion de la Sociedad estara a cargo de su (s) Gerente (s).

QUINTA.- Si la duracion de su cargo por parte del (los) Gerente (s) General (es) se convino temporal, este (os) continuara (n) en su cargo aun despues de la fecha señalada, hasta en tanto sea (n) designado (s) el (los) nuevo (s) Gerente (s) y haya (n) tomado posesion de su cargo. Si la duracion se convino indefinida, seguira (n) desempeñando el cargo hasta en tanto la Asamblea General de Socios haga otra designacion y el (los) nombrado (s) hubiere (n) tomado posesion de su cargo.

SEXTA.- El (los) cargo (s) de Gerente (s) podra (n) ser desempeñado (s) por algun (os) socio (s) o por persona (s) ajena (s) a la Sociedad, segun previo acuerdo de la Asamblea General, en cada caso. La (s) persona (s) designada (s) caucionara (n) su manejo con el deposito de la suma precisada anteriormente, cantidad que le (s) sera reintegrada al cesar en sus funciones y hasta que hayan sido aprobadas sus gestiones administrativas y sus obligaciones se declaren exentas de responsabilidad.

SEPTIMA.- El (los) Gerente (s) de la Sociedad tendra (n) las mas amplias facultades para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y las especiales que requieran clausula particular conforme a la Ley; para ejercer actos de administracion, con toda clase de facultades administrativas, en los terminos del Artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda República en Materia Federal, concordante con los correlativos de los Códigos similares de todos los Estados de la República Mexicana. También tendran facultades para otorgar, suscribir, emitir, avalar, endosar, negociar, firmar y en cualquier forma operar títulos de crédito de toda clase en los terminos del Artículo Noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Podrá (n) delegar o sustituir su poder únicamente para pleitos y cobranzas o para uno o varios negocios determinados. Para ejercer actos de dominio sobre los bienes o derechos de la Sociedad, requerirá (n) acuerdos previos y específicos de la Asamblea.

OCTAVA.- La vigilancia de la Sociedad se podrá encargar, previo acuerdo de la Asamblea General de Socios a un Consejo de Vigilancia formado de Socios o de Personas ajenas, quién tendrá las facultades propias de cargo, previa caución por el manejo de éste, con el depósito de la suma que determine la Asamblea General y durará en sus funciones por el tiempo que para el fin se señale en el acuerdo, salvo caso de cese o renuncia, en cuyo caso deberá continuar en el cargo, hasta en tanto tome posesión el nuevo Consejo de Vigilancia en los términos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

NOVENA.- El ejercicio social será el indicado anteriormente, con excepción del primero que puede ser irregular, según la fecha de contrato o de su inscripción en el Registro Público de Comercio, pero necesariamente concluirá el día señalado para ese fin.

DECIMA.- Cada año se practicará un balanceo general. Las utilidades que hubieren se repartirán en proporción de las aportaciones de los socios, una vez deducido el 5% que se separará para formar el Fondo de Reserva, hasta que constituya la quinta parte del capital social o para reconstruirlo en caso de que disminuyera éste. Los socios en ningún caso podrán recibir cantidad alguna a cuenta de utilidades, sino después del balance que las arroje efectivamente. Las pérdidas, si las hubiere, serán reportadas por la reserva y en su caso, se distribuirán entre los socios en proporción a sus aportaciones sociales.

DECIMAPRIMERA.- La Asamblea General es el órgano supremo de la Sociedad. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los socios que representen por lo menos la mitad del capital social, a menos que se trate de asuntos relativos a la modificación del contrato social, que se decidirá por mayoría de socios que representen tres cuartas partes del capital social y respecto a cambio de objeto, aumento de obligaciones a cargo de los socios o autorización pa

ra enajenar, gravar o comprometer los bienes o derechos de la sociedad y en su caso, la relativa a la designación de la persona encargada de hacerlo que requerirá la unanimidad de votos. Si no hubiere quorum en la primera sesión los socios serán convocados por segunda vez, tomándose entonces las decisiones por mayoría de votos de los presentes cualquiera que sea la proporción del capital representado. Cada socio gozará de un voto por cada cien pesos de aportación.

DECIMASEGUNDA.- Las Asambleas se reunirán en el domicilio social cuando menos una vez al año durante el mes señalado y siempre serán convocadas por el Gerente o Gerentes de la Sociedad, o por los socios que representen más de la tercera parte del capital social o por el Consejo de Vigilancia cuando se haya designado éste.

DECIMATERCERA.- Las convocatorias se harán por carta cerrada, siempre que vayan certificadas con acuse de recibo enviadas al domicilio del socio que aparezca en el libro respectivo y anexándole copia del orden del día, con una anticipación de cuando menos ocho días a la celebración de la Asamblea, o de alguna otra manera donde conste de manera fehaciente que el socio se encuentra debidamente enterado de la fecha y hora de la Asamblea y de los asuntos a tratar. No será necesaria dicha Convocatoria cuando esté representado la totalidad del capital social.

DECIMACUARTA.- Las Asambleas tendrán las facultades que señala el Artículo 78 de la Ley General de Sociedades Mercantiles en sus fracciones correspondientes y serán presididas por el Gerente o Gerentes o en su ausencia, por el socio que designe la mayoría.

DECIMAQUINTA.- Las modificaciones acordadas por los socios al contrato social, deberán constar por escrito y hacerse del conocimiento de la autoridad encargada del Padrón Nacional de la Microindustria a que se refiere la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, con el fin de que se examine si no implican alteraciones a las condiciones para que la sociedad siga siendo em presa microindustrial. Dicha autoridad emitirá su visto bueno a las modifica-

ciones o, en sus casos, dará a los interesados las orientaciones que corresponden.

Una vez obtenido el visto bueno, las modificaciones deberán ser inscritas en el Registro Público de Comercio en que obra la inscripción de la Sociedad, previa su ratificación ante el encargado de dicho Registro.

DECIMASEXTA.- La Sociedad se disolverá en los casos previstos en la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y en la Ley General de Sociedades Mercantiles, o cuando falleciere algún socio, en el caso de que así se haya convenido en la primera parte del presente contrato. En el caso que se haya acordado continuar la vigencia de la Sociedad, los herederos tendrán los derechos de la participación social del socio fallecido, a menos que no lo deseen, en cuyo caso se les deberán liquidar la parte social del socio extinto conforme al último balance aprobado.

DECIMASEPTIMA.- Salvo lo que disponga la Asamblea General en que se acuerde de la liquidación de la Sociedad, los liquidadores tendrán las facultades que enumera el artículo 242 de la Ley General de Sociedades Mercantiles; se hará la distribución del remanente entre los socios con sujeción a las reglas que fija el artículo 246 de la propia Ley y procederán, una vez aprobado el balance general, a hacer a los socios los pagos correspondientes.

DECIMOCTAVA.- La Sociedad se regirá conforme a lo dispuesto en: los presentes Estatutos; la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria; la Ley General de Sociedades Mercantiles, particularmente por lo previsto en el Capítulo relativo a Sociedades de Responsabilidad Limitada y en los demás ordenamientos legales aplicables.

---

NOMBRE Y FIRMA DEL SOCIO

**PARA USO OFICIAL**

El suscrito hace constar que examinado el presente contrato social, el mismo reúne los requisitos legales necesarios y una vez comprobada la nacionalidad de los socios con las copias certificadas del Registro Civil que tuve a la vista, y que en este acto se les devuelven para cualquier otro uso que a su derecho convenga, se extiende el visto bueno de esta autoridad, en contrándose relacionado este contrato con la Cédula de Microindustria número:

\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
LUGAR Y FECHA.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE, CARGO Y FIRMA DE LA AUTORIDAD.

RAZON DE LA IDENTIFICACION Y RATIFICACION DE FIRMAS DE LOS SOCIOS POR PARTE  
DEL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO EN \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## A N E X O No. 3

Exención de Licencia de Establecimiento para los siguientes giros industriales esto por parte de SEDUE:

- Preparación y envase de frutas y legumbres.
- Beneficio de cereales y otros granos y fabricación de productos de molino.
- Fabricación y tratamiento de productos lácteos.
- Preparación, conservación y envasado de pescados y mariscos.
- Fabricación de productos a base de harina de trigo.
- Fabricación de chocolates, dulces, confituras, jarabes, concentrados y colorantes para alimentos.
- Fabricación de productos alimenticios diversos
- Beneficio y fabricación de productos de tabaco.
- Fabricación de tejidos y artículos de punto.
- Fabricación de ropa interior
- Fabricación de ropa exterior.
- Fabricación de otros artículos confeccionados con textiles y otros materiales excepto prendas de vestir.
- Fabricación de calzado, excepto los moldeados.
- Industria de cuero y piel y materiales sucedáneos.
- Fabricación de productos de aserradero, triplay y similares.
- Fabricación de envases de madera y artículos de palma, carrizo y similares.
- Fabricación de otros artículos de madera y corcho; excepto los de metal y los de plástico moldeado.
- Industria editorial
- Impresión, encuadernación y actividades conexas.
- Fabricación de utensilios agrícolas herramientas de mano y artículos de ferretería y cerrajería (excepto las que tengan fundición).
- Fabricación de artículos de barro, loza y porcelana
- Fabricación de vidrio y productos de vidrio.

- Fabricación de muebles metálicos y sus accesorios; incluye reparación (Excepto los que tengan fundición).
- Fabricación de otros productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (Excepto las que tienen fundición).
- Fabricación ensamble y reparación de maquinaria implementos y tractores para labores agropecuarias (excepto los que tengan fundición).
- Fabricación, ensamble y reparación de máquinas, herramientas y equipos para trabajar madera, metales y otros materiales (excepto los que tengan fundición).
- Fabricación ensamble y reparación de maquinaria y equipo para industrias específicas (excepto las que tengan fundición).
- Fabricación, ensamble y reparación de máquinas para oficina (excepto los que tengan fundición).
- Fabricación, ensamble y reparación de maquinaria y equipo de uso común a varias industrias (excepto las que tengan fundición).
- Fabricación, ensamble y reparación de transformadores, motores y otra maquinaria y equipo para generación y utilización de la energía eléctrica (excepto las que manejan bifenilos policlorados)
- Fabricación y ensamble de aparatos de radio, televisión, y comunicaciones.
- Fabricación y ensamble de aparatos eléctricos de uso doméstico y sus partes.
- Fabricación de otros aparatos, accesorios y suministros eléctricos.
- Fabricación, ensamble y reparación de carros de ferrocarril y otros equipos ferroviarios.
- Fabricación y reparación de embarcaciones, aeronaves y sus partes.
- Fabricación y reparación de instrumentos de medida y control, equipo y aparatos científicos y profesionales.
- Fabricación de aparatos, instrumentos y accesorios de óptica y fotografía.
- Fabricación y ensamble de relojes y sus partes.
- Fabricación y ensamble de instrumentos musicales y sus partes.
- Fabricación de aparatos y artículos deportivos; incluye equipos de billar, boliche y de pesca.

## A N E X O No. 4

Exención de Licencia Sanitaria a los siguientes giros industriales:

- Academias
- Academias de manejo
- Expendios de aceites y lubricantes
- Talleres de aire acondicionado
- Expendios de alimentos para animales
- Lugares de venta y/o instalación de alfombras, cortinas, y artículos de decoración.
- Expendios de artesanías, antigüedades o almonedas
- Expendio de animales vivos
- Expendio de aparatos y materiales eléctricos, electrónicos y electro-mecánicos.
- Expendio de artículos de metales preciosos, alfarería y restauración de objetos de arte.
- Salas de exhibición y venta de ataúdes
- Expendio de equipo para audiovisuales y materiales de proyección.
- Lugares de venta de camiones
- Expendio de aves vivas
- Expendio de lotería nacional
- Lugares de servicio de básculas
- Lugares de alquiler y venta de bicicletas, motocicletas y similares.
- Lugar de venta de botes y lanchas
- Expendio de calendarios, cuadros, marcos y molduras
- Lugares para aseo de calzado
- Talleres de reparación de calzado
- Expendio de cancelas y plafones para la construcción
- Expendio de ceras, velas y veladoras
- Talleres de cerrajería
- Expendio de colchones y almohadas
- Expendio de cristalería y loza

- Expendio de artículos deportivos
- Expendio de artículos de dibujo
- Lugares de venta y grabado de discos y cintas magnetofónicas.
- Centro de diversos manuales, electrónica y electromecánicas.
- Expendio de envases, platos de cartón y similares
- Estaciones de radio y televisión
- Expendio de fibras sintéticas, forrajes y semillas
- Expendio de grasas y jabones
- Expendio de artículos para estudio fotográfico
- Expendio de instrumentos musicales
- Lugares de venta y reparación de aparatos de medición
- Expendio de jarcería y artículos para la limpieza
- Talleres y ventas de joyas y relojes
- Jugueterías
- Expendio de lámparas y candiles
- Expendio de libros y revistas y papelería
- Expendio de llantas y cámaras
- Oficinas administrativas
- Expendios de artículos de plástico
- Talleres de reparación de plumas, encendedores y similares.
- Despachos para recibo y entrega de ropa
- Talleres de reparación de sastrería
- Expendios de ropa y artículos de vestir
- Sombrererías
- Vidrierías
- Expendio de zapatos y similares.

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

1. Hernández y Rodríguez, Sergio., Ballesteros Inda., Nicolás, Fundamentos de Administración, Edit. Interamericana, México, 1987, 421 p.
2. Fernández Arena José Antonio, Proceso Administrativo, Edit. Diana, México, 1984, 254 p.
3. Münch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, Edit. Trillas, 3a. Ed., México, 19x5, 240 p.
4. Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Edit. Limusa, México, 1987, p.
5. Franklyn J. Dickson, El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas, Edit. Diana, México, 1983, 316 p.
6. Jaime Contreras Salcedo, Severa Crisis en Micro, Pequeña y Mediana Industria, Excelsior, México, D. F., Secc. A pag. 4A y 39A.
7. Nacional Financiera, Colección de temas de administración para microindustrias guía para el empresario., Programa de apoyo integral a la microindustria:
  - a) La empresa y el empresario
  - b) Ventas
  - c) Producción y costos
  - d) Control de calidad
  - e) La contabilidad en la empresa
  - f) Análisis financieros
  - g) Manejo de personal
  - h) Principios de administración
  - i) Desarrollo de la micro
  - j) Fuentes de financiamiento y su obtención

9. SECOFI- Subsecretaría de Fomento Industrial, Industria mediana y pequeña, Publicación mensual No. 29, México D. F., Diciembre 1988 y 4 p.
9. Pickle Hal B., Abrahamson Royce L., Administración de empresas pequeñas y medianas, Edit. Limusa, México, 1986, 568 p.
10. SECOFI- Subsecretaría de Fomento Industrial, Industria mediana y pequeña, Publicación mensual No. 18, enero 1988, México, D. F.
11. SECOFI- Estímulos a la Microindustria, de marzo a noviembre, 1988, México D. F., p. 2
12. Villefuerte Rojas, José Luis, La Micro y Pequeña Empresa en México, características y alternativas de desarrollo, México, 1989, 115 p.  
Tesis Licenciatura en Administración UNAM-FES-C.
13. Sumonth, David J., Ingeniería y Administración de la Productividad, Edit. Mc Graw Hill, México, 1990, 570 p.