



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN



DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DE UN CORPORATIVO DE
SERVICIOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MA. ISABEL VAZQUEZ FERNANDEZ

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS SUPERIORES- CUAUTITLAN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LOS CORPORATIVO	
DE SERVICIOS	
1.1 Origen y antecedentes	3
1.2 En México	5
1.3 Concepto	6
1.4 Objetivos de los Corporativos de Servicios	7
1.5 Características generales de operación de los Corporativos de Servicios	8
1.5.1 Cómo Organizar un Grupo Empresarial.....	8
1.5.2 Dirección del Corporativo de Servicios.....	8
1.6 Generalidades de la Pequeña y Mediana Empresa	13
1.6.1 Clasificación de las empresas	14
1.6.2 Función de la Pequeña y Mediana Empresa	15
1.6.2.1 Llenar los huecos de la producción	15
1.6.2.2 Crear y fortalecer a la clase empresarial	16
1.6.2.3 Proporcionar mayor número de empleos	16
1.6.2.3.1 Fig.1 Fuerza total de trabajo	18
1.6.2.3.2 Fig.2 P.I.B Generado por la Industria	18
1.6.3 La Pequeña y Mediana Empresa en México	19
1.6.3.1 Su importancia económica	19
1.6.3.2 Su importancia social	20

CAPITULO II
MODELO DE UN CORPORATIVO DE SERVICIOS PARA
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

	PAGINA
2.1 Diseño Conceptual	21
2.2 Diseño Estructural	26
2.2.1 Departamentalización	26
2.2.2 Ventajas de la Departamentalización por funciones.....	28
2.3 Diseño Funcional	29
2.3.1 Manual de Organización	29
2.3.1.1 Portada del Manual de Organización	30
2.3.1.2 Introducción	31
2.3.1.3 Objetivos del Manual	32
2.3.1.4 Directorio de la Estructura Organizacional	33
2.3.1.5 Esquema de autoridad, control y servicios de un grupo de empresas	35
2.3.1.6 Organigrama Estructural	36
2.3.1.7 Descripción de puestos	37
2.3.2 Manual de Procedimientos	41
2.3.2.1 Portada del Manual de Procedimientos	42
2.3.2.2 Introducción	43
2.3.2.3 Objetivos del Manual	44
2.3.2.4 Alcance del Manual	45
2.3.2.5 Cómo usar el Manual	45
2.3.2.6 Simbología utilizada en el procedimiento	46
2.3.2.7 Desarrollo del procedimiento	47
2.3.2.8 Diagrama de flujo	48
2.3.2.9 Descripción del procedimiento	49
2.3.2.10 Formato de solicitud de servicios	50
2.3.9.11 Instructivo de llenado	51
2.3.9.12 Archivos administrativos	52
2.3.3 Manual de Políticas	53
2.3.3.1 Portada del Manual de Políticas	54
2.3.3.2 Introducción	55
2.3.3.3 Objetivos del Manual.....	56
2.3.3.4 Alcance del Manual	57

2.3.3.5	Cómo usar el Manual	57
2.3.3.6	Revisiones y recomendaciones	57
2.3.3.7	Organigrama Estructural de la Contraloría	58
2.3.3.8	Declaración de políticas	59

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

3.1	Diseño de la Investigación.	
3.1.1	Identificación del problema	61
3.1.2	Demarcación del problema	61
3.1.3	Tipo de Investigación	62
3.1.4	Formulación de hipótesis	62
3.1.5	Fijación de objetivos	63
3.2	Recopilación de Datos	
3.2.1	Muestreo Estadístico	63
3.2.1.1	Población de estudio	63
3.2.1.2	Determinación del tamaño de la muestra	64
3.2.1.3	Variable Independiente	66
3.2.1.4	Variables Dependientes	66
3.2.1.5	Determinación de Variables de Control	66
3.2.2	Diseño del Cuestionario	67
3.2.3	Realización de entrevistas	71
3.3	Tratamiento de los Datos	71
3.3.1	Recolección de los resultados obtenidos en las entrevistas	71
3.3.2	Interpretación de resultados obtenidos	72
3.3.3	Análisis de los resultados obtenidos	72
3.3.3.1	Aprobación o desaprobación de la hipótesis original	77
3.3.3.2	Ajuste de la hipótesis original	76
3.4	Aspectos generales de la Investigación	79
APENDICE	81
CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFIA	93

INTRODUCCION

Es factible afirmar y con justificada razón, que la complejidad administrativa actual, derivada de los adelantos tecnológicos y científicos que a diario se llevan a cabo, representa un reto para el administrador, pues se enfrenta a la necesidad de una búsqueda de mejores logros a través de la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con que cuentan las empresas. Concientes de la evolución que el orden económico y social ha dado al presente siglo y que el seguimiento de nuevos instrumentos implica un desafío para la administración, a efecto de aprovechar las innovaciones que el dinamismo de la época actual exige, a diario nos damos cuenta que con el paso del tiempo los sistemas y procedimientos que se han venido utilizando desaparecen, y son sustituidos por aquellos que responden a una mejor eficacia y eficiencia.

En la actualidad es innegable el hecho de que toda Organización por pequeña que ésta sea requiere de una administración adecuada para su crecimiento y desarrollo; así como de determinados servicios de asesoría especializada en sus diferentes áreas funcionales, que las conduzcan a la obtención de sus objetivos y en general a tener un funcionamiento más eficiente.

Este trabajo cuyo objetivo es el de proponer un modelo para implementar un Corporativo de Servicios para la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentra ordenado de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene brevemente los orígenes y antecedentes de los Corporativos, su evolución e importancia tanto en el mundo como en México.

El segundo capítulo se refiere a los pasos necesarios que se deben llevar a cabo para implementar un Corporativo de Servicios, partiendo de su constitución hasta los requisitos básicos para su funcionamiento.

En el último capítulo, se presenta el Método de Investigación Aplicado, detallándose cada una de las etapas que fueron seguidas para concluir el presente trabajo de investigación, que inició con el planteamiento del problema hasta la comprobación de la hipótesis y su evaluación final.

CAPITULO I

CAPITULO I
CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LOS CORPORATIVOS
DE SERVICIOS

1.1 ORIGEN Y ANTECEDENTES.

Las empresas surgen por la necesidad que tiene el hombre de proveerse de satisfactores, a través de la generación de bienes y servicios en un determinado medio económico, político y social en el que se desarrolla. También se crean las empresas para obtener un beneficio económico por parte de las personas que invierten en ellas, teniendo a su vez la oportunidad de contribuir con el fruto de su esfuerzo en favor de la sociedad, vía el pago de impuestos, abriendo más fuentes de trabajo y con la producción de bienes y servicios de calidad.

Al surgir una empresa, ésta se organiza de una forma determinada para alcanzar sus fines y tiene a su vez un ciclo de vida, es decir, nace, crece, se reproduce y se transforma o muere. Dentro de este ciclo de vida una de las formas de crecimiento de las empresas se logra a través de la expansión o combinación de empresas.

El fenómeno de la combinación o formación de grupos de empresas surge en Europa a finales del siglo XIV, propiciando principalmente en Alemania e Italia, un amplio desarrollo de las actividades comerciales e industriales, lo cual motivo a la formación de agrupaciones de empresas cuyo objetivo era el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

obtener beneficios económicos, políticos y sociales. Dichas agrupaciones fueron las primeras manifestaciones de combinaciones de empresas de que se tenga noticia y las cuales a través de los años tuvieron un desarrollo mayor.

A partir de la Revolución Industrial que tuvo lugar durante los siglos XVIII y XIX, la economía de los países que comenzaron a vivirla se desarrollaron mediante un proceso de crecimiento que les planteó retos difíciles de superar. Uno de ellos fue el amplio intercambio comercial de las empresas a nivel Nacional e Internacional, gracias al desarrollo de los medios de transporte que permitió una mejor comunicación entre las diversas culturas, generando así una mayor demanda de bienes y servicios que debían satisfacerse mediante el crecimiento de las empresas encargadas de producirlos, con lo que se empezó a crear el problema del crecimiento excesivo de las mismas. Por lo anterior, las grandes empresas se dieron cuenta de que podría ser más conveniente organizarse a través de entidades más pequeñas, que aunque fueran jurídicamente independientes se encontraran ligadas entre sí por relaciones de tipo económico y con esto lograr una mayor versatilidad administrativa, financiera, contable y legal.

Esta nueva forma de organización que las empresas consideraron adecuada para hacer frente a sus necesidades tuvo como consecuencia la formación de grupos de empresas, coordinadas por un centro de autoridad encargado de la toma de decisiones encaminadas a lograr los fines previamente establecidos en beneficio de sus intereses comunes.

1.2 EN MEXICO.

Hasta el año de 1964, era difícil el hecho de que en México se deseara agrupar a varias empresas aun cuando estaba permitido por la ley Mexicana, esto básicamente por el lento desarrollo que se tenía a nivel de gran empresa, ya que desde ese entonces el mayor número de empresas eran Micro, Pequeñas y Medianas, mismas que por sus limitados recursos económicos y tecnológicos han tenido un desarrollo y crecimiento deficiente, si a esto agregamos la inadecuada administración que se aplica en la mayoría de ellas, tenemos razones más que suficientes para entender el estancamiento en el que se encuentran.

Por otra parte se desalentaba la formación de estas agrupaciones porque existía una duplicación en el pago del Impuesto sobre la Renta, pero para 1965 se eliminó dicha duplicación y en los primeros años de la década de los setentas tuvo gran auge la creación de Grupos de Empresas. En México la primera modalidad de este tipo de agrupaciones se observó en la Banca, ampliándose mucho después y les siguió las Sociedades de Fomento que obedecían al objetivo de fomentar el desarrollo Industrial y Turístico del país.

Finalmente para 1982 tiene lugar un cambio radical en la Ley para reglamentar este tipo de Corporaciones dedicando para lo anterior todo un capítulo.

1.3 CONCEPTO.

Para tener una idea clara de lo que se entiende por Corporativo, es necesario analizar los siguientes conceptos:

Corporativo .-" Que pertenece a una Corporación".(1)

(MARSHALL) "Se refirió a la Corporación como un ente artificial, invisible e intangible y que existe sólo por la intención de la Ley y posee todos los derechos y deberes de una persona física".

Corporación.- "Definida como un instrumento para llevar a cabo un determinado fin de modo que constituya en si una unidad enteramente distinta a las personas interesadas en ellas y que la controlan, se tienen personas individuales por medio de los cuales se celebran contratos, poseen propiedades y demandan o son demandados, teniendo facultades que les otorgan las Leyes para la conducción de su negocio".(2)

Un Corporativo de Servicios es considerado como una empresa operadora creada por un grupo de empresas que tiene como función principal la de prestarles servicios especializados de asesoría de tipo Staff que les ayude a funcionar y desarrollarse de manera más eficiente, alcanzando de esta forma los objetivos por las que fueron creadas.

(1) Diccionario Pequeño Larousse. Ed. OCEANO, México, 1987.

(2) Manual de Administración Moderna. Grupo Editorial Oceano, México, 1989.

1.4 OBJETIVOS DE LOS CORPORATIVOS DE SERVICIOS.

La creación de toda empresa, como todos sabemos, persigue uno o varios objetivos que le dan su razón de ser, por lo que un Corporativo de Servicios no puede ser la excepción y a continuación se citan algunos de sus objetivos principales:

- 1) Guiar las actividades del Grupo Empresarial, a través de dar un apoyo a los directivos del mismo en los aspectos administrativo, contable, financiero y legal de manera que conduzca a las empresas del Grupo a un desarrollo más eficiente.
- 2) Reducir los gastos de operación y funcionamiento de cada una de las empresas que integran el Grupo Empresarial.
- 3) Que las empresas integrantes del Grupo cuenten con una asesoría Staff calificada por parte de su Corporativo de Servicios que mejore su funcionamiento y las conduzca a alcanzar los objetivos por las que fueron creadas.

**1.5 CARACTERISTICAS GENERALES DE OPERACION
DE LOS CORPORATIVOS DE SERVICIOS .**

1.5.1 Cómo Organizar un Grupo Empresarial

Esta basado primordialmente en un decreto legislativo que es promulgado por los Socios, se reúne un grupo de interesados que Constituyen un Grupo Empresarial bajo el nombre de "Denominación del Grupo", para el propósito de (objetivos del mismo). A continuación se agregan otras disposiciones que reglamenta el funcionamiento del Grupo. Dándole ciertos poderes tales como la facultad de fijar estatutos , emitir Acciones de Capital, etc. Una vez autorizados legalmente los puntos anteriores por las autoridades correspondientes, queda Constituida la agrupación.

1.5.2 Dirección del Corporativo de Servicios.

" Definen a la dirección como una técnica para conducir actividades dentro de un marco formal de actuaciones".(3)

Para un Corporativo es importante saber las cualidades de sus directores, ya que la empresa es una Institución

(3) Jiménez Castro, Wilbutg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de Cultura Económica, Pág.15.

democrática, donde los recursos están administrados por estas personas y requieren tener características individuales tales como:

- a) Físicamente adecuadas para el puesto.
- b) Poseer una integridad irreprochable.
- c) Ser capaces de dar energía y tiempo a los deberes de la dirección.
- d) Ser independientes, es decir, no tener obstáculos que les impidan servir a la Corporación.
- e) Tener conocimiento del negocio.

Lo anterior dentro de una organización Corporativa es más complejo de lo que se piensa, pues se requiere de una preparación para el manejo de multi-negocios, dar prioridades al desarrollo del propio Corporativo, para esto el asegurar la existencia de ejecutivos en calidad, cantidad y talento se basa en la identificación de los elementos potenciales con los que se cuenta y la responsabilidad recae en cada empresa la cual debe tener autosuficiencia en Recursos Humanos que le aseguren su continuidad a corto, mediano y largo plazo, creando desde su estructura las funciones, roles y relaciones Staff, y que sean asignadas adecuadamente.

Para este logro, dentro de la dirección es necesario que el aprendizaje en la empresa se logre a través de

experiencias de trabajo, retando a los subordinados, ubicándolos en puestos de mayor responsabilidad y abriendo oportunidades en puestos más complejos, permitiendo a los ejecutivos trabajar con jefes desarrolladores, complementando esto con programas internos y externos de actualización.

"En un Corporativo de la vida práctica, el medio Staff actúa como una escuela y un recopilador de Recursos Humanos por un lado el Staff da un análisis de la estructura organizacional, incluyendo la descripción de puestos, a las personas que demuestran tener capacidad para ser ejecutivos, al principio son auxiliares y se les capacita en diferentes áreas como: Costos, Auditoría, Finanzas, etc. aumentando así el interés de la persona por obtener una mejor preparación y sueldo; así como un puesto mejor. De esta manera muchas veces el departamento de Recursos Humanos se convierte en una fuente de ejecutivos adiestrados a las políticas y normas de las Empresas del Grupo, se forman por lo anterior cadenas que serán ocupadas como puestos claves con el transcurso del tiempo".(4)

Las relaciones de servicio entre el Corporativo de Servicios y la empresas del Grupo será como sigue:

"Las empresas del Grupo contratan los servicios que presta

(4) González Ardines, Esteban. "Estrategias para formar una Holding". Ed. IMEF. Pág. 56.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esta Sociedad, que puede denominarse como se desee, previa formulación del contrato correspondiente el cual deberá registrarse en transferencia de tecnología".(5)

Por otra parte, esta empresa de servicios debe establecer una combinación de salarios con un Plan de prestaciones de Previsión Social, que les permita obtener el beneficio de una mejor percepción neta individual a los integrantes del Corporativo. El objeto de lo anterior es lograr una situación preferencial dentro del mercado de Recursos Humanos, lo que permite atraer personal profesional altamente especializado.

Con una Empresa de Servicios que proporcione a las Empresas del Grupo asesoría en aspectos administrativos, legales, financieros y fiscales entre otros, se constituiría como un Staff asesor del Grupo al integrar entre su personal a los más excelsos ejecutivos y empleados que, de otra manera se encontrarían dispersos en cada una de las empresas del Grupo y su fuerza, conocimientos y experiencia individual, se perdería al estar enfocados a la solución de una problemática de menor envergadura como lo serían los de una sola empresa.

Al conseguir la unión de dichos ejecutivos y empleados de óptima calidad en un sólo ente organizacional, se consigue en primer término, el aprovechamiento de esa capacidad administrativa y potencial y en segundo término, el

(5) Nieto Salinas, Edgardo."Las Sociedades Controladoras:Concepto y Generalidades".(TESIS). Pág.79.

minimizar los gastos de administración al concentrar en una sola unidad su incidencia.

Continuando con las características de operación de la Empresa de Servicios, el proceso de información sería agilizado al canalizarse en una sola dirección, permitiendo el mejor control administrativo sobre cada una de las Empresas del grupo Empresarial, otro aspecto importante lo representa la facilidad con que entrarían a determinados mercados comerciales, industriales y de servicios, a través de las adquisiciones de acciones representativas de Capital Social de Empresas que ya se encuentran funcionando; así mismo desde un punto de vista contrario, permiten una salida fácil de negocios o mercados en los cuales ya no se tenga interés o el rendimiento obtenido ya no sea el esperado de acuerdo con la inversión efectuada, al ser más ágil y barato el vender acciones de Empresas que entrar en el proceso de disolución o liquidación de la Empresa e incurrir en las problemáticas acciones de vender y liquidar pasivos.

La misma creación de la Empresa de Servicios trae implícita ciertas operaciones que se realizarán entre y hacia las Empresas del Grupo, lo cual permitirá y exigirá el establecimiento de procedimientos y controles para el correcto reconocimiento económico de esas operaciones.

Asimismo, se facilita el proceso de identificación de la administración propia de cada Empresa con el Grupo, propiciando el equilibrio de la dualidad del principio administrativo de autoridad-responsabilidad.

1.6 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Hoy en día la Pequeña y Mediana Empresa constituye un pilar de nuestra economía. Se puede decir que se debe a dos motivos principales, por una parte la mayoría de este tipo de Empresas son el último eslabón de la cadena de producción-comercialización antes de llegar al consumidor y por otra está su función generadora de fuentes de trabajo.

Por éstos y muchos otros motivos la Pequeña y Mediana Empresa tienen una función fundamental que cumplir en el fortalecimiento de la estructura productiva de los países en desarrollo, de aquí que deben recibir ayuda de parte del sector público y privado a fin de evitar fracasos, es decir, deberán presentar asistencia técnica en las áreas de Administración, Finanzas y Producción; además de otorgar Capacitación y Desarrollo a los directivos de estas Empresas.

"En cada momento los administradores, economistas y en general todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de un mayor rendimiento, eficiencia, calidad y utilidades, pero por lo general dichas técnicas están dirigidas a Empresas Medianas y Grandes, lo que origina que no se le preste la debida atención a la Pequeña Empresa.

Esto ocurre por el hecho de que no se considera que toda Empresa alguna vez fue Pequeña y porque se subestima

o desconoce la ayuda que la Pequeña Empresa proporciona a la Sociedad.

La Pequeña y Mediana Empresa hoy en día constituyen el centro del sistema económico del País, y su enorme influencia se debe a la masificación de la Sociedad y a la necesidad de concentrar grandes capitales y recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios; así como por el alto nivel alcanzado por muchas normas de dirección.

Desde el punto de vista individual un pequeño negocio parece insignificante pero en su tamaño de conjunto es grande, no sólo en cifras sino por su contribución a la economía"(6)

1.6.1. Clasificación de las Empresas.

" Las Empresas se clasifican en Micro, Pequeña y Mediana de acuerdo con el criterio establecido en 1985 y renovado el 18 de Mayo de 1990, por la SECOFI el tamaño de las Empresas se define considerando el número de personas empleadas y el valor de las ventas"(7)

(6)Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. ECASA. Págs. 19-21.

(7)NACIONAL FINANCIERA. S.N.C. Presencia Mayo-Junio. 1991. Pág. 34.

TAMAÑO	PROCEDENCIA	NO. DE EMPLEADOS	VALOR DE LAS VENTAS
Micro	100% Mexicano	Hasta 15	Hasta 110
Pequeña	Mayoritariamente	Entre 16-100	Hasta 1115
Mediana	Mexicano	Entre 101-250	Hasta 2010

1.6.2. Función de la Pequeña y Mediana Empresa.

"Existen tres aspectos en que la Pequeña y Mediana Empresa cumplen una función bien definida dentro del desarrollo general del País y específicamente en el proceso de industrialización, las cuales se resumen en seguida"(8)

1.6.2.1 Llenar los huecos de la Producción.

Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados a pequeña escala. En este caso tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto a fabricar. Lo anterior es aplicable a Empresas de un mismo ramo que demandan un producto en bajos volúmenes el cual les es incosteable producir, y es aquí donde la Pequeña Empresa se integra a las Grandes, ya que en vez de competir con ellas, las complementa.

(8) Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. ECASA. Pág. 23.

1.6.2.2 Crear y fortalecer una clase Empresarial.

La Empresa Pequeña constituye una escuela práctica, de gran valor Nacional, para formar empresarios, administradores y técnicos. Por la escala de operaciones reducidas les permite ir adquiriendo a sus empleados, las disciplinas necesarias sin grandes riesgos económicos.

1.6.2.3 Proporcionar mayor número de empleos.

Siempre ha sido un problema para el Estado la generación de fuentes de trabajo para una creciente población, aunque el aumento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades ejercen fuerte presión demográfica en las áreas urbanas; y a pesar de que parte de esta población encuentra acomodo en los servicios de (transporte, salud, vivienda, etc), requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Por otra parte se puede decir que en términos generales el activo de las Empresas Pequeñas y Medianas está constituido en un 49.6% por activo circulante y en un 50.4% por activo fijo. La Pequeña Empresa se caracteriza porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización pueden estar a cargo de una persona con poca especialización.

La Mediana Empresa a diferencia de la Pequeña, tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, es capaz de obtener asistencia técnica, posee una mejor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

La Pequeña Empresa absorbe el 23% de la fuerza de trabajo y representa el 9% del P.I.B. generado por la Industria. La Mediana Empresa aporta el 35% de dicho producto y emplea el 35% de la fuerza laboral.

No obstante que la Pequeña y Mediana Industria poseen una posición importante en la generación de empleos en el País, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo, lo que determina condiciones de desventaja en su competencia con las Grandes Empresas y sobre todo con Empresas Transnacionales.

FUERZA TOTAL DE TRABAJO

18

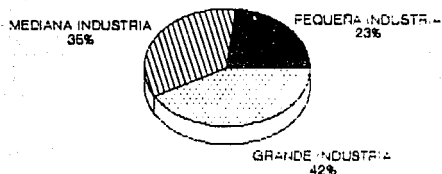


FIG. 1

P.I.B. GENERADO POR LA INDUSTRIA

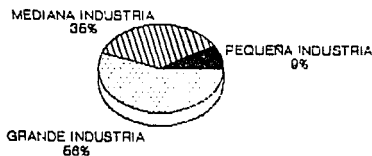


FIG. 2.

1.6.3. LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO.

1.6.3.1 Importancia económica.

En nuestro País, desde el período de vida independiente, el fenómeno de la Industrialización destacó en Industrias como la textil, alimentos, muebles, productos químicos, etc.

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, la Industria del cemento, del jabón y otras que se consideraban grandes, sin embargo antes que éstas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias Grandes, Medianas y Pequeñas, siendo lo básico en esa estructura que se desarrolla y crece permanentemente la Pequeña y Mediana Empresa.

"Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México se puede concluir que:(9)

a) La dinámica del sistema económico Mexicano propició el desarrollo de sus componentes, es decir, al crecer el Producto Nacional Bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector Industrial.

b) El crecimiento del sector Industrial, dentro de la economía hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo que los niveles de Industria se trasladan a los sectores artesanales de incipiente industria y finalmente a la gran Industria".

(9)Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pág.28.

1.6.3.2 Su importancia social.(10)" La Pequeña y Mediana Empresa al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro-mexicano contribuye por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semicupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona, la Industria a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él.

En una nación en un proceso de constante cambio que busca una estructura Industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa a niveles de los países desarrollados; la Pequeña y Mediana Empresa se conforma en la escuela empírica.

La Pequeña y Mediana Empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo retributivo de la propiedad entre parientes y amigos quienes son los que forjan la idea de iniciar una actividad industrial en pequeña escala. A su vez estas Empresas son un mecanismo de captación de ahorros que se hacen productivos".

(10)Rodríguez Valencia, Joaquin.Op. Cit. Pág.30.

CAPITULO 11

CAPITULO II
MODELO DE UN CORPORATIVO DE SERVICIOS PARA LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

2.1 DISEÑO CONCEPTUAL.

Para la aplicación del modelo de un Corporativo de Servicios para la Pequeña y Mediana Empresa es necesario que se consideren los siguientes aspectos:

- a) La existencia de un Grupo de Empresas constituidas, organizadas, administradas e interrelacionadas .

- b) El Corporativo de Servicios aunque su aplicación puede realizarse a nivel general, se debe tener presente que éste es factible de adaptarse, de acuerdo a las necesidades y giros que tengan las Empresas que integren el Grupo.

- c) El Corporativo de Servicios tendrá como principal función, la de prestar servicios profesionales especializados de asesoría a las demás Empresas del Grupo.

- d) Por la naturaleza de los servicios que prestará el Corporativo de Servicios, su línea de autoridad será staff únicamente.

Cómo se pudo observar en el capítulo anterior, uno de los principales problemas que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas en México para alcanzar una expansión y desarrollo mayor, es sin duda, el de carecer de los recursos suficientes para solventar las erogaciones que implica el tener una organización formal, administrada de manera adecuada y eficiente, que además cuente con el apoyo de una asesoría especializada idónea para su proyección a corto, mediano y largo plazo.

Es por ésto, que al formar un Grupo de Empresas que tengan un servicio de asesoría especializada en las diferentes áreas funcionales como son: Recursos, Finanzas, Producción, Compras, Ventas, etc., traería como resultado entre otras cosas, que el costo de estos servicios pueda ser absorbido por las Empresas del Grupo; así mismo tendrían asesoría apropiada permanente y por último aprovechar todas las ventajas y beneficios que trae consigo una integración Corporativa.

Lo anterior pretende que las Empresas en forma individual y por ende a nivel Grupo tengan un desarrollo tal que las guíe en la consecución de sus objetivos y también a lograr una mayor eficiencia y productividad.

Por otra parte el Corporativo de Servicios tiene como otra de sus finalidades, el de no ser un obstáculo en la administración general del Grupo, sino por el contrario se entiende que a través de sus servicios y asesorías, se

agilizarán trámites, funciones y procedimientos que implican en la mayoría de los casos tiempo, trabajo y gastos innecesarios. Desde el punto de vista fiscal, el Corporativo de Servicios, no debe ser una carga más para el Grupo por lo cual su ejercicio tenderá a que su costo de operación y funcionamiento guarde un equilibrio con los Ingresos que obtenga por la prestación de servicios a las Empresas del Grupo. Esto es con el objeto de que la utilidad que genere sea mínima e incluso nula, evitándose así el pago de Impuestos como lo sería entre otros el Impuesto Sobre la Renta.

Como ya se mencionó el Corporativo de Servicios asesorará en las diversas áreas funcionales a las Empresas del Grupo, pero a continuación se detallan algunas de las funciones específicas a las que se enfocará:

1. RECURSOS HUMANOS.
 - 1.1. Reclutamiento y selección de personal.
 - 1.2. Adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal.
 - 1.3. En la inducción del personal.
 - 1.4. En aspectos de higiene y seguridad en el trabajo.

2. FINANZAS.
 - 2.1 En la formulación, análisis y consolidación de Estados Financieros.

- 2.2 En la obtención, Administración, aplicación y control de los recursos monetarios.
 - 2.3 En la realización de Auditorías Contables, Fiscales y Administrativas.
 - 2.4 En la formulación y desarrollo de proyectos de Inversión y Financiamiento.
 - 2.5 En sistemas de control en general.
3. VENTAS.
- 3.1 En estudios sobre Investigación de Mercados.
 - 3.2 En el mejoramiento constante de técnicas de Mercadeo, Publicidad y Promoción.
 - 3.3 En la apertura de nuevos canales de distribución.
 - 3.4 En elevar la calidad de Servicio al Cliente.
4. PRODUCCION.
- 4.1 En la planeación de la Producción.
 - 4.2 Para elevar los niveles de productividad.
 - 4.3 En el control de calidad.
5. COMPRAS.
- 5.1 En la adquisición de materia prima o productos terminados nacionales o importados.
 - 5.2 En la coordinación , manejo y control de almacenes.
 - 5.3 En el mantenimiento y conservación de almacenes.

6. ASESORIA LEGAL.

- 6.1 Básicamente en aspectos de Asesoría Fiscal y Laboral a todas las Empresas del Grupo.**

7. INFORMATICA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

- 7.1 En la procuración, análisis y procesamiento de información.**
- 7.2 En el diseño y emisión de informes específicos requeridos por el Grupo.**

8. SERVICIOS GENERALES.

- 8.1 En todo lo referente a servicios de mantenimiento a la maquinaria y equipo de operación.**
- 8.2 En el mantenimiento de edificios e instalaciones.**

2.2 DISEÑO ESTRUCTURAL.

2.2.1. Departamentalización.(11)

"La Departamentalización se refiere a la estructura formal de una Organización, misma que está compuesta, de varios departamentos, puestos administrativos y sus relaciones entre sí.

La estructuración de una organización permite que ésta se amplíe hasta un grado indefinido, ya que en la medida que crece, sus departamentos se hacen más grandes y se generan más medios de departamentalización como son los siguientes:

- a) Departamentalización por funciones.
- b) Departamentalización por tiempo.
- c) Departamentalización por producto.
- d) Departamentalización por territorio.
- e) Departamentalización por clientes.
- f) Departamentalización por proceso.
- g) Departamentalización por matriz.

Lo anterior nos dá una idea de las diferentes formas de departamentalización que se pueden aplicar en una Empresa, tomando también en cuenta el tamaño de la misma". Para efectos de la estructuración del Corporativo de Servicios,

(11)H.hall. Richard.Organizaciones(Estructura y Proceso).Ed. PHH, S:A: Págs.125-132.

por su tamaño y naturaleza de su operación, se tendrá como base una departamentalización por funciones por ser la más adecuada.

La departamentalización funcional tomada como base para la integración del Corporativo de Servicios es la que más se apega a los fines que persigue, ya que al ser su producto a vender un servicio, y que como toda Empresa trata que éste sea de calidad y que además garantice el precio que se pague por él.

Como se puede observar en el Organigrama Estructural del Corporativo de Servicios es como sigue:

- 1) Una Dirección General del Corporativo.
- 2) Una Dirección Administrativa
- 3) Una Dirección de Operaciones
- 4) Dos Secretarías
- 5) Ocho áreas funcionales básicas que son:
 - a) Asesoría en Mercadotecnia.
 - b) Asesoría en Recursos Humanos.
 - c) Asesoría en Finanzas.
 - d) Asesoría en Producción.
 - e) Asesoría en Compras.
 - f) Asesoría en Informática y Procesamiento de Datos.
 - g) Asesoría Legal.
 - h) Asesoría en Servicios Generales.

Lo anterior con sus jefaturas y secciones necesarias para la eficiente prestación de sus servicios.

2.2.2 Ventajas de la Departamentalización por Funciones.

- 1) Es un método lógico, aprobado y comprobado.
- 2) Es la mejor manera de asegurarse de que el poder y prestigio de las principales actividades de la Empresa serán definidas por los niveles más altos.
- 3) Fomenta la eficiencia en el empleo de las personas (principio de especialización ocupacional).
- 4) Facilita la Capacitación del personal.
- 5) Otorga los medios para ejercer un control estricto desde el nivel más alto de la Empresa, ya que ellos son los responsables de los resultados finales.
- 6) Es adaptable al Corporativo de Servicios.

2.3 DISEÑO FUNCIONAL.

2.3.1 Manual de Organización.

MANUAL DE ORGANIZACION

2.3.1.1 Portada del Manual de Organización.

GRUPO DE CONSULTORIA "X", S.C.

**MANUAL GENERAL
DE
ORGANIZACION**

AGOSTO/92.

2.3.1.2 INTRODUCCION.

El Grupo de Consultoría "X", S.C. con el propósito de que su personal disponga de un instrumento accesible que lo guíe en relación a sus funciones a desempeñar dentro de la Organización, al grado de autoridad-responsabilidad inherentes al puesto; así como a tener conocimiento de quién es su jefe inmediato, a quién reportará su trabajo, del personal que estará bajo sus órdenes en su caso y de los canales de comunicación disponibles ha diseñado el presente Manual General de Organización, mismo que fue autorizado por la Dirección General.

Para cualquier cambio, corrección o sugerencia, comunicarlo por escrito a su jefe inmediato, quien lo canalizará a la Dirección respectiva para su consideración en la actualización del mismo.

2.3.1.3 Objetivos del Manual.

"El Manual de Organización es un documento oficial que tendrá como Objetivos".(12)

- 1) Describir la estructura de cada área que integra la Organización.
- 2) Indicar las funciones y la Autoridad-responsabilidad de cada puesto.
- 3) Disminuir la duplicación de instrucciones y esfuerzos del personal.
- 4) La utilización óptima de los recursos de la Organización.

(12) Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos. Ed. ECASA. Pág. 66.

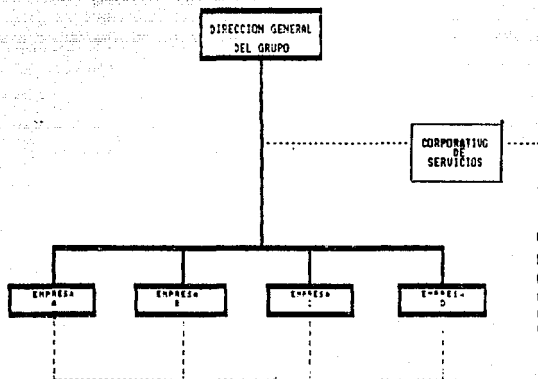
2.3.1.4 Directorio de la Estructura Organizacional.

CATALOGO	T I T U L O	CATEGORIA
010	Dirección General	Funcionario
020	Dirección Administrativa	Funcionario
025	Secretaria	Admvo.
030	Dirección de Operaciones	Funcionario
035	Secretaria	Admvo.
040	Gerencia de Asesoría en Recursos Humanos.	Admvo.
050	Gerencia de Asesoría en Finanzas.	Admvo.
060	Gerencia de Asesoría en In- formática y Proc.de Datos.	Admvo.
070	Gerencia de Asesoría Legal	Admvo.
080	Gerencia de Asesoría en Mercadotecnia.	Admvo.
090	Gerencia de Asesoría en Producción.	Admvo.
100	Gerencia de Asesoría en Compras.	Admvo.
110	Gerencia de Asesoría en Servicios Generales	Admvo.
041	Jefatura de Reclutamiento y Selección.	Admvo.
042	Jefatura de Capacitación y Desarrollo.	Admvo.

CATÁLOGO	T I T U L O	CATEGORIA
043	Jefatura de Seguridad e Higiene en el Trabajo.	Admvo.
051	Jefatura de Proyectos de Inversión y Financiamiento.	Admvo.
052	Contraloría	Admvo.
053	Jefatura de Auditoría	Admvo.
061	Jefatura de Análisis y Procesamiento de Datos.	Admvo.
071	Jefatura de Asesoría Fiscal	Admvo.
072	Jefatura de Asesoría Laboral	Admvo.
081	Jefatura de Investigación de Mercados.	Admvo.
082	Jefatura de Publicidad y Promoción en Ventas.	Admvo.
091	Jefatura de Planeación de Producción.	Admvo.
092	Jefatura de Control de Calidad	Admvo.
101	Jefatura de Compras Nacionales	Admvo.
102	Jefatura de Compras de Importación.	Admvo.
103	Jefatura de Mantenimiento y Control de Almacenes.	Admvo.
111	Jefatura de Mantenimiento de Maquinaria y Equipo de Operación.	Admvo.
112	Jefatura de Mantenimiento de Edificios e Instalación.	Admvo.

2. J. 1.5 ESQUEMA DE AUTORIDAD, CONTROL Y SERVICIOS DE UN GRUPO DE EMPRESAS

35



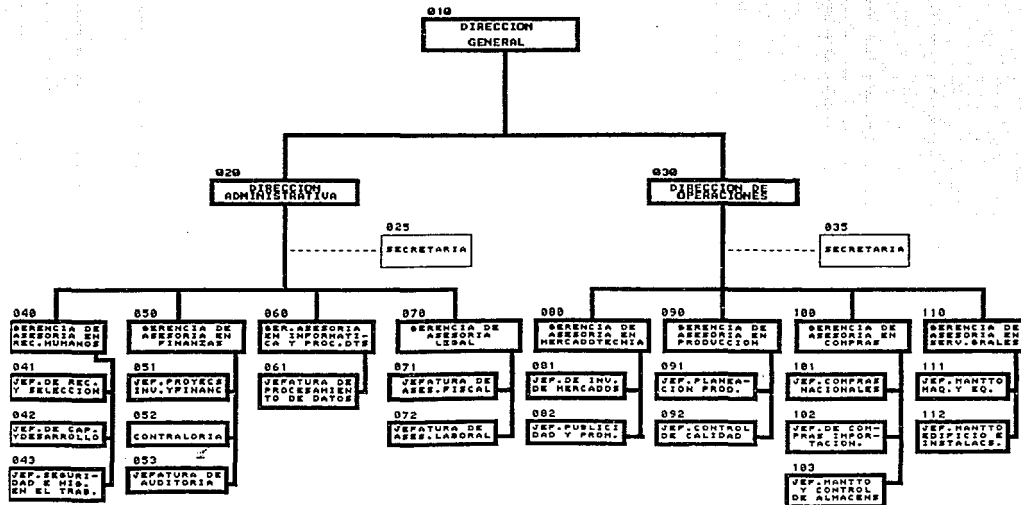
————— AUTORIDAD LINEAL

----- AUTORIDAD STAFF

(13) I. E. F. A. A. C. MANUAL DE EMPRESAS HOLDING(SU IMPLEMENTACION Y OPERACION). PAG. 45.

TESIS CON
FALLA LE ORIGEN

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Para fines del estudio únicamente se desarrolla el puesto de Jefe de Proyectos de Inversión y Financiamiento.

2.3.1.7 DESCRIPCION DE PUESTOS.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1.- Título del Puesto | Jefe de Proyectos de Inversión y Financiamiento. |
| 2.- Propósito del puesto | Ser un apoyo para el Gerente de Asesoría en Finanzas. |
| 3.- Otros títulos | Asistente financiero. |
| 4.- Número de plazas | Unica |
| 5.- Localización física | Profr. Miguel Angel Godínez Carrera
No. 21 Sgo.Tepalcapa,
Cuautitlán Izcalli, Edo.
de México, Ofna.Admva. |
| 6.- Subordinados | Auxiliar de Proyectos de Inversiones y Financiamiento. |
| 7.- Nivel Organizacional | 3er. nivel |
| 8.- Reporta a: | Gerente de Asesoría en Finanzas. |
| 9.- Tipo de puesto: Confianza (X) | Sindical () |
| Base () | Honorarios () |
| | Eventual () |

10.- Clasificación del puestos.

Administrativo (X) Operativo ()

11.- Material y equipo.

Papelería, Computadora y Software especializado.

12.- Sueldos

Mercado N\$ 2,000.00

Organización N\$ 2,100.00

13.- Aspectos confidenciales Anteproyectos de Inversión y Financiamiento.

14.- Períodos de revisión

Semestral () Anual (X) Otros ()

FUNCIONES DEL PUESTO.

- 1.- Genérica.- Asistir al Gerente de Finanzas en todo lo relacionado a proyectos de Inversión y Financiamiento.
- 2.- Específicas:
 - a) Estudio y análisis de instrumentos de Inversión.
 - b) Realizar la mejor Inversión de excedentes.
 - c) Revisión de los vencimientos de Inversiones.
 - d) Análisis y evaluación de los productos de Inversiones obtenidos.
 - e) Estudio de alternativas de Financiamiento.
 - f) Análisis de solicitudes de Financiamientos.

g) Atender Financiamientos intercompañías en moneda Nacional y en Dólares.

h) Supervisión y control de Financiamiento.

RELACIONES DEL PUESTO.

1.- Internas.

- | | |
|----------------|---------------------------------------|
| a) Permanentes | Con su jefe inmediato y subordinados. |
| b) Periódicas | Contraloría. |
| c) Eventuales | Con las demás áreas de la Empresa. |

2.- Externas

- | | |
|----------------|--|
| a) Permanentes | Entidades de Inversión y Financiamiento. |
| b) Periódicas | Bancos. |
| c) Eventuales | Otras dependencias Gubernamentales. |

REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.

1.- Inherentes al puesto.

- | | |
|--------------|--|
| Escolaridad: | Licenciatura en Administración ó Contaduría. |
| Edad: | 25-35 años. |
| Sexo: | Ambos sexos |
| Experiencia: | 3 años mínimo. En proyectos de Inversión y Financiamiento. |

Otros estudios: Cursos, seminarios o diplomado en proyectos de Inversión de Financiamiento.

Estado civil: Soltero ó casado.

Domicilio: Ubicado de preferencia cerca del domicilio de la empresa.

2. Inherentes al prospecto.

Habilidad.- En el análisis y evaluación de proyectos de Inversión y Financiamiento.

Don de mando en general.

Responsabilidad.- Para el desempeño de sus funciones.

CONDICIONES DE TRABAJO.

1.- Instalaciones.

- a.- Color.- Con colores claros y decoración agradable.
- b.- Ventilación.- Adecuada, de manera que la estancia en el lugar sea cómoda.

2.- Riesgos.

	Altos	Medios	Bajos
A Personales			X
B Materiales			X
C Económicos	X		

2.3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**MANUAL
DE
PROCEDIMIENTOS**

2.3.2.1 Portada del Manual de Procedimientos.

GRUPO DE CONSULTORIA "X", S.C.

**MANUAL GENERAL
DE
PROCEDIMIENTOS**

AGOSTO/92.

2.3.2 2 INTRODUCCION.

El Grupo de Consultoría "X" , S.C., sabiendo la necesidad que tiene su personal de un documento que los guíe y auxilie en cuanto a los pasos que deben seguirse para realizar un trabajo rutinario determinado, se avocó a la preparación del presente Manual General de Procedimientos, el cual contiene básicamente un texto para cada procedimiento en el que se señalan los pasos y operaciones específicas para llevar a cabo las funciones de una unidad administrativa; así como las formas, instructivos, formularios, etc., que podrán utilizar para el desarrollo del mismo.

HECHO CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.2.3 Objetivos del Manual.(14)

- 1) "Presentar una visión integral al personal de cómo opera la Organización.
- 2) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se componen cada uno de los Procedimientos.
- 3) Aumentar la eficiencia del usuario guiándolo en las actividades relacionadas con sus funciones.
- 4) Dar a conocer a cada empleado la responsabilidad operativa de su área de trabajo.
- 5) Guiar el trabajo de los usuarios para disminuir errores.
- 6) Servir de medio de integración y orientación para el personal.
- 7) Lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales."

(14)Rodríguez Valencia, Joaquin.Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos.Ed.ECASA.Pág.80.

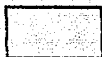


2.3.2.4 Alcance del Manual.

En el presente Manual General de Procedimientos, se abarca el total de procedimientos que operan en la Organización.

2.3.2.5 Cómo usar el Manual.

- A) Se recomienda realizar una revisión general del formato.
- b) Se consultará cuando se tenga duda sobre cómo llevar a cabo un procedimiento específico en cada área de trabajo.
- c) Se consultará el ejemplar más actualizado de que se disponga y después de su consulta se devolverá al responsable de su resguardo.



Actividad o procedimiento
administrativo.



Documentos o copias.



Conector



Archivo



Alternativa de
decisión.



Inicio o término
del Procedimiento.



Flujo de operaciones.

(15) FUENTE DE LA. RICARDO. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS.
ED. FONSA. PÁGS. 213-215.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.2,7 Desarrollo del Procedimiento.

3.1.- Título: Procedimiento de solicitud de servicios.

3.2.- Propósito: Que toda solicitud de servicios sea atendida con la eficiencia y oportunidad requerida.

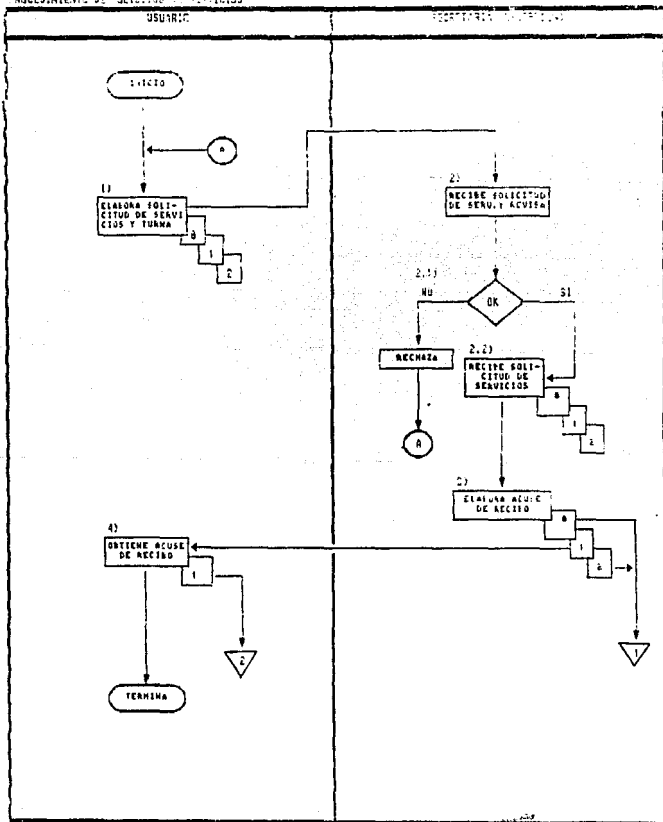
3.3.- Normas de Operación:

a) Toda solicitud de servicios deberá requerirse mediante la forma de "Solicitud de Servicios" clave SS04 en original y dos copias, donde se especifica el servicio solicitado y su grado de profundidad.

b) Una vez elaborada la solicitud, ésta deberá ser turnada a la recepción de la Secretaría respectiva.

c) Únicamente las recepciones podrán captar las solicitudes de servicios.

d) Toda solicitud de servicios para su seguimiento deberá estar autorizada por la Dirección General y por la Dirección Administrativa o de Operaciones según corresponda.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2.3.2.9 Descripción del Procedimiento.

RESPONSABLE	NUM.	DESCRIPCION
Usuario	1	-Elabora la solicitud de servicios con clave SS04 en original y dos copias y turna a la recepción correspondiente.
Recepción	2	-Recibe la solicitud de servicios con clave SS04 en original y dos copias y revisa su llenado.
Recepción	2.1	-En caso de ser rechazada, turna al usuario para su verificación.
Recepción	2.2	-En caso de ser aprobada, recibe solicitud de servicios clave SS04 en original y dos copias.
Recepción	3	-Elabora acuse de recibo de la solicitud de servicios - clave SS04 y retiene original para su consecutivo.
Usuario	4	-Obtiene solicitud de servicios clave SS04 y archiva - para su control.

2.3.2.10 Formato de Solicitud de Servicios

Clave: SS04

GRUPO DE CONSULTORIA "X" , S.C. No.de Solicitud(1)
 Fecha de
 Elaboración
 Día Mes Año(2)

Datos de Identificación

Usuario:(3) _____

Domicilio:(4) _____

Responsable:(5) _____

Teléfono:(6) _____

Area:(7) _____

Servicio Solicitado:(8) _____

Características del Servicio:

General _____(9)

Específico _____(10)

Observaciones:(11) _____

Formuló(12)

Autorizó(13)

Presentación: Original y dos copias

Distribución: Original-Secretaria

C.C.1 -Usuario

C.C.2 -Secretaria

2.3.9.11 Instructivo de llenado.

DATE	NUM.	A N O T A R
No.de Solicitud	1	- Número de Solicitud.
Fecha de elaboración.	2	- Indicar fecha de elaboración en el formato día,mes y año.
Usuario	3	- Denominación o Razón Social de quien solicita el servicio
Domicilio	4	- Domicilio del usuario.
Responsable	5	- Nombre del responsable del servicio solicitado.
Area	6	- Area que requiere el servicio
Teléfono	7	- Teléfono donde se pueda comunicar lo relacionado al servicio a prestar.
Servicio solicitado	8	- Describir brevemente el servicio requerido.
General	9	- Especificar si es a nivel general.
Específico	10	- Señalar si es específico en su caso.
Observaciones	11	- Este espacio queda libre para cualquier aclaración sobre el servicio prestado.

Formuló	12	- Nombre y firma de quien elaboró la Solicitud de Servicios.
Autorizó	13	- Nombre y firma de quien autorizó la Solicitud.

2.3.9.12 Archivos Administrativos.

RESPONSABLE	NUM.	USO	TIPO DE ARCHIVO	CLASE	DURACION
Usuario	1	Para su control interno	Temporal	Cronológico	Hasta que se requiera
Recepción de solicitudes y autorizadas.	2	Para con-secutivo	Temporal	Cronológico	Hasta que se requiera

2.3.3 MANUAL DE POLITICAS.

MANUAL DE POLITICAS

2.3.3.1 Portada del Manual de Políticas.**GRUPO DE CONSULTORIA "X", S.C.****MANUAL GENERAL
DE
POLITICAS****AGOSTO/92.**

2.3.3.2 INTRODUCCION.

El Grupo de Consultoría "X", S.C. con objeto de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, se plasman en este Manual General de Políticas, los criterios y lineamientos generales que codifican y simplifican las políticas de la Empresa, marcando límites a las actividades dentro de las diferentes áreas de la misma.

Con el presente Manual de Políticas, el personal administrativo y técnico contará con un documento que podrá consultar siempre que surga duda sobre los lineamientos a seguir en una situación determinada, sin tener la necesidad de consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores, facilitándose de esta manera la delegación de funciones y la toma de decisiones.

2.3.3.3 Objetivos del Manual:(16)

- 1) "Presentar al personal una visión en conjunto de la Organización para su administración.
- 2) Asignar las acciones generales que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- 3) Ser un instrumento útil para la orientación e información al personal.
- 4) Faciliar la descentralización y la toma de decisiones.
- 5) Ser fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados".

2.3.3.4 Alcance del Manual.

El presente Manual abarca las políticas que se observarán y seguirán en todas las áreas que integran la Organización.

2.3.3.5 Cómo usar el Manual.

- a) Realizar una revisión general al formato del Manual.
- b) Consultarlo siempre que se tenga duda sobre cómo proceder en una determinada situación.
- c) Se utilizará el ejemplar más actualizado del Manual, mismo que una vez consultado se devolverá a la persona responsable del mismo.

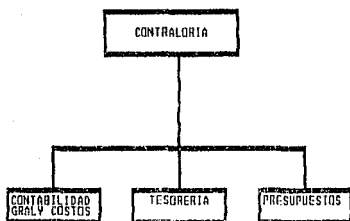
2.3.3.6 Revisiones y recomendaciones.

Para señalar cualquier cambio, corrección, sugerencia o recomendación, éstas se entregarán al jefe inmediato quien las canalizará a la Dirección respectiva para su consideración en las revisiones y actualizaciones del Manual.

Para efectos de este estudio, a continuación se presenta un ejemplo de una política del área de Tesorería

2. 3. 3. 7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CONTRALORIA

58



2.3.3.8 Declaración de Políticas:**UNIDAD ORGANICA:** Tesorería.**TITULO:** Manejo de fondos de Tesorería.**PROPOSITO:** Determinar los criterios necesarios para orientar la recepción y expedición de fondos.**CONTENIDO.(17)**

- a)"El efectivo del cobro de servicios se deberá depositarse a más tardar el día hábil siguiente.
- b)El importe de los depósitos efectuados deberá ser reportado diariamente a la Tesorería de la empresa.
- c)Se asigna un fondo de 6 mil nuevos pesos para gastos menores de emergencia.El fondo de reserva se renovará cuando llegue al monto de N\$500 nuevos pesos.
- d)Los vales de caja chica deberán ser autorizados por los jefes inmediatos responsables del área del solicitante.
- f)El importe de los vales de caja por gastos a comprobar no será mayor de N\$2'000.00 nuevos pesos.
- g)El responsable del fondo de caja no podrá solicitar su reposición en tanto no haya comprobado anteriores adeudos..

- h) Los pagos efectuados a proveedores y los gastos menores deberán soportarse con documentos que reúnan los requisitos fiscales.
- i) Los pagos a proveedores se harán únicamente en el día y horario señalado.
- j) La recepción de facturas a revisión deberá efectuarse con la expedición de contrarecibos.
- k) Los cheques a favor de proveedores deberán sellarse con la leyenda "No negociable" y "Abono a cuenta" antes de entregarse.
- l) Los cheques expedidos deberán protegerse con máquina protectora a fin de evitar alteraciones.
- m) Por ningún motivo se expedirán cheques en blanco o al portador.
- n) Los cheques no recogidos por sus beneficiarios deberán guardarse al final del día en caja fuerte.
- o) Los empleados y funcionarios de la empresa que sean responsables del manejo del fondo y valores deberán ser afianzados".

RESPONSABLES DE SU OBSERVACION.

- a) Contralor.
b) Tesorero.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO III

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION APLICADO.

3.1 Diseño de la Investigación.

3.1.1 Identificación del problema.

Concientes de la importancia que para nuestro País tienen las Pequeñas y Medianas Empresas, y del papel que juegan en el desarrollo actual, sobre todo por los nuevos retos a que se enfrentarán después de la firma de un Tratado Trilateral de Libre Comercio, se ha determinado la problemática siguiente:

- Que las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas en su mayoría al no tener un servicio especializado de asesoría en sus diferentes áreas funcionales, las ha llevado a un estancamiento en su crecimiento y desarrollo; y por consiguiente a la obtención de bajos índices de productividad y eficiencia, con su repercusión en la economía del país y en los niveles de vida de la población.

3.1.2 Demarcación del problema.

Basado en las consideraciones anteriores se determinó que el fenómeno se presenta en:

- Pequeñas y Medianas Empresas Industriales,
Comerciales y de Servicios.
- Públicas o Privadas.

3.1.3 Tipo de Investigación.

- Como antecedente antes del planteamiento de la hipótesis se realizó una revisión y evaluación del material bibliográfico.

- La Investigación a realizar será mixta, es decir, documental y de campo.

- Se recurrirá a fuentes de información directas e indirectas.

- Se tratará de realizar un trabajo que aporte nuevas ideas con relación al tema.

3.1.4 Formulación de hipótesis.

1) Que las Pequeñas y Medianas Empresas al integrarse como un Grupo Empresarial, y contar con un Corporativo de Servicios, éste les ayudará a Incrementar sus niveles de eficiencia y Productividad encauzándolas de esta manera a un crecimiento y desarrollo constante y acorde a las necesidades del País.

2) El Licenciado en Administración, es el Profesionalista que por sus características y conocimientos, tendrá la posibilidad de enfrentar la problemática presente y futura de la Pequeña y Mediana Empresa, buscando alternativas de solución, considerando entre éstas el Diseño de un Corporativo de Servicios.

3.1.5 Fijación de Objetivos.

- 1) Proporcionar a la Pequeña y Mediana Empresa una alternativa de crecimiento y desarrollo eficiente, a través de la Asesoría Especializada de un Corporativo de Servicios.
- 2) Teniendo una Organización Corporativa, las Empresas que integren el Grupo, estarán en posibilidad de absorber el valor de los servicios sin mayor problema.
- 3) Conocer la eficiencia y productividad que tendrían las Empresas si contaran con un Corporativo de Servicios de forma permanente.
- 4) Dar a conocer el papel que tiene el Licenciado en Administración en las Organizaciones para el Diseño de un Corporativo de Servicios.

3.2 Recopilación de Datos.

3.2.1 Muestreo Estadístico.

3.2.1.1 Población de estudio.

Con el conocimiento de que un alto porcentaje de Empresas Pequeñas y Medianas requieren de un tipo de asesoría

especializada, como lo podría ser a través de un Corporativo de Servicios, en las diversas áreas que las integran para su eficiente administración y funcionamiento, la población donde se llevará a cabo la investigación, será en organizaciones ubicadas en el Estado de México, específicamente en los Municipios de Tlalnepantla y de Cuautitlán Izcalli, conformando un universo de 1,600 Empresas.

3.2.1.2 Determinación del tamaño de la muestra.

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra, será el conocido como el Muestreo Aleatorio Simple, el cual por sus bases de cálculo, contempla la posibilidad de incluir en la muestra a cualquiera de los elementos integrantes de la población.

Para fines de este estudio, se utilizará la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$a) \quad N=n = \frac{Z^2 (P) (1-P)}{a^2}$$

$$n= n$$

$$b) \quad \frac{1+(n-1)/N}{1+(n-1)/N}$$

**TESIS CON
FALLA LE CRIGEN**

DONDE:

n = Una primera aproximación = n

Z = Coeficiente de confianza:

80% = 1.282

90% = 1.645

95% = 1.960

P = Probabilidad de éxito (0.50%)

a = Grado de precisión deseada (0.10)

n = Muestra

N = Población

DESARROLLO

DATOS:

$Z = 90\% = 1.645$

$P = 0.50$

$n = 0.10$

$N = 1.600$

SUSTITUYENDO:

$$a) \quad N = n = \frac{(1.645)^2 (0.50) (1-0.50)}{(0.10)^2} = \frac{0.6765}{0.01} = 67.65$$

$$b) \quad n = \frac{67.65}{1+(67.65-1)/1600} = \frac{67.65}{1.0417} = 64.94 = 65$$

Como se puede observar el tamaño de la muestra para efectos de este estudio fue de 65 empresas comprendidas en Tlalnepantla y Cuautitlán Izcalli.

3.2.1.3 Variable independiente.

Un modelo de un Corporativo de Servicios adaptado adecuadamente a las Empresas que integran un Grupo Empresarial, las conducirá a alcanzar mejores niveles de eficiencia y productividad.

3.2.1.4 Variables dependientes..

1. Se cuente con recurso humano altamente capacitado.
2. Su estructura sea acorde a las necesidades requeridas.
3. Que haya niveles más altos de eficiencia y productividad.

3.2.1.5 Determinación de variables de control.

Las variables independientes y dependientes se evalúan por las variables de control, que para efecto de este estudio son:

- 1.- ¿Qué antigüedad tiene la Organización?
- 2.- ¿Cuál es el número de empleados?
- 3.- ¿Cuenta con un tipo de asesoría especializada en su Organización?
- 4.- ¿Toda empresa debería contar con una asesoría adecuada en sus diversas áreas funcionales?
- 5.- ¿Al incrementarse la productividad, repercutirá en el funcionamiento eficiente de la Organización?
- 6.- ¿El factor económico repercute en la utilización de servicios especializados en la Organización?
- 7.- ¿Considera que el nivel de estudios de los Directivos de la Organización influye en la contratación de servicios especializados en la misma?

3.2.2 Diseño del Cuestionario..

El presente Cuestionario fue elaborado, atendiendo a las necesidades del objetivo de estudio, de tal manera que sea factible tanto la clasificación, como la cuantificación de las respuestas.

Los tipos de preguntas que se aplicaron fueron:

- a) Abiertas.
- b) Cerradas.

CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación o Razón Social _____

Giro de la empresa: _____

Nombre de quien proporciona la información _____

Puesto del informante: _____

CONTENIDO.

1.- ¿Cuál es la antigüedad de su Organización?

a) 1 a 5 años ()

b) 5 a 10 años ()

c) Más de 10 años ()

2.- ¿Cuál es el número de personal que integra la
Empresa?

a) Hasta 50 ()

b) De 51 a 100 ()

c) Más de 100 ()

3.- ¿Qué importancia tiene en su opinión, el hecho de
que su Empresa cuente con asesoría especializada
en sus diversas áreas funcionales?

a) Necesaria ()

b) Indispensable ()

c) Ninguna ()

4.- ¿Cuenta su Empresa con la asesoría especializada requerida en las áreas funcionales que la integran?

Si () No () Por qué _____

(En caso de respuesta negativa, favor de pasar a la pregunta 8).

5.- ¿Si cuenta con la asesoría especializada adecuada en su Organización, en qué porcentaje considera que se ha incrementado la productividad?

10() 20() 30() 40() 50() 60() 70()
80() 90() 100()

6.- ¿Qué tipo de asesoría especializada se aplica en su Empresa?

a) Interna ()

b) Externa () Por parte de que Organización(es) _____

7.- ¿Con qué periodicidad se contratan los servicios especializados?

a) Cada tres meses ()

b) Cada seis meses ()

c) Cada año ()

d) Otro, especifique _____

8.- ¿En qué áreas funcionales considera Ud. que se

requiere de una asesoría especializada más constante?

- a) Recursos Humanos ()
 - b) Finanzas ()
 - c) Producción ()
 - d) Ventas ()
 - e) Compras ()
 - f) Otras, Cuáles _____
-

Viene de la pregunta 4)

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su Empresa?

- a) Económico ()
- b) Por política interna ()
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otras, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante ()
- b) Licenciatura ()
- c) Maestría ()
- d) Otro, especifique: _____

Firma

Sello

Observaciones: _____

3.2.3 Realización de entrevistas.

La entrevista se realizó con el fin de obtener la información por parte de un Gerente de área porque se consideraron ser las personas más adecuadas para el llenado del Cuestionario aplicado en la presente Investigación. El tipo de entrevista fue estandarizada, considerando para su desarrollo el propio cuestionario.

Cabe mencionar el hecho de que algunas Empresas al ser imposible atenderme al momento debido a sus actividades, se dejó el cuestionario para posteriormente recogerlo ya resuelto, y en otros casos se negaron a sellarlo por política interna de la Empresa.

3.3 TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

3.3.1 Recolección de los resultados obtenidos en las entrevistas.

Después de aplicar y obtener los Cuestionarios contestados, se procedió a concentrar los datos con objeto de obtener mediante relaciones porcentuales, bases para la sustentación de la hipótesis. En función de las Empresas

seleccionadas, los resultados arrojados se expresan de la siguiente manera:

Organizaciones Visitadas	Cuestionarios Resueltos Sellados	Cuestionarios Resueltos sin Sello
15	13	2

Para el cálculo del porcentaje, se tomó como base el total de Cuestionarios que fue de 15.

3.3.2 Interpretación de los resultados obtenidos.

(Gráfica 1). Esta gráfica muestra que el 66.70% de las Empresas visitadas cuentan con un personal mayor 100 empleados, el 20% tienen un personal entre 51 y 100 empleados, mientras el 13.3% del total de la muestra tiene hasta 50 empleados. Los anterior demuestra que la mayoría de las Empresas visitadas fueron Pequeñas y Medianas.

(Gráfica 2). Esta gráfica muestra que el 53.3% de las Empresas considera que los servicios de asesoría especializada son necesarios, el 40% opinó que son indispensables y sólo para el 6.7% no tienen ninguna importancia.

(Gráfica 3). Esta gráfica muestra que el 60% de las Empresas visitadas si cuentan con servicios de Asesoría Especializada y el 40% de las mismas no cuenta con dicha asesoría. Cabe aclarar que del total de las Empresas que declararon contar con los Servicios de Asesoría, un 20% de ellas no informaron por parte de qué Organizaciones los recibían lo que hace pensar si de verdad los tenían.

(Gráfica 4). Esta gráfica muestra el porcentaje de aumento en la productividad que reflejó a las Empresas que cuentan con los servicios de Asesoría Especializada. 10% de incremento al 11.1%, 30% de incremento al 11.1%, 40% de incremento al 11.1%, 70% de incremento al 22.2%, 80% de

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

incremento al 22.2%, 90% de incremento al 11.1% y no proporcionó el dato el 11.1%. Se observa que el contar con los servicios de Asesoría incrementa la productividad entre un 10 y un 90 por ciento.

(Gráfica 5). La presente gráfica muestra que las Empresas que cuentan con servicios de Asesoría Especializada, para el 66.7 ésta es externa, para el 11.5% es interna y el 22.2% cuenta con ambas. Aquí se puede observar que la mayoría contrata los servicios externamente en su mayoría a despachos especializados.

(Gráfica 6). Esta gráfica muestra que el 66.7% de las Empresas que contratan Servicios de Asesoría Especializada lo hacen cuando lo requiere alguna de sus áreas. el 22.2% cada año y el 11.1% cada 6 meses.

(Gráfica 7). Esta gráfica muestra en porcentaje en qué las áreas funcionales requieren de una Asesoría más constante. Lo cual refleja que las áreas que necesitan de una constante Asesoría son:

	DEL TOTAL DE EMPRESAS
Recursos Humanos	54%
Finanzas	67%
Producción	40%
Ventas	34%
Compras	20%
Otras áreas	34%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede observar, Compras es la que tiene menos necesidad de una asesoría especializada más constante aparentemente, ya que también influye el giro de las Empresas que integraron el Universo. Lo anterior se observa que en general todas las áreas funcionales requieren de un determinado nivel de Asesoría Especializada, sobre todo en el caso de Recursos Humanos y Finanzas.

(Gráfica 8). La presente gráfica muestra algunos de los motivos por el cual las Empresas no cuentan o no contratan Servicios de Asesoría Especializada, el 50% es por motivo económico, el 16.7% por política interna, un 16.7% por desconocimiento de su utilidad, mientras que el otro 16.6% es por alguna otra razón. Se puede observar que el factor económico es importante para la contratación de los Servicios Especializados.

(Gráfica 9). Esta gráfica muestra que el 47.4% de las Empresas tienen Directores con nivel Licenciatura, el 26.2% tienen pasantes, el 16.8% con Maestría y sólo un 10.5% con algún otro nivel de estudios superiores a Maestría. De lo anterior se puede observar que los más altos porcentajes son con nivel Licenciatura y Pasantes lo cual de alguna manera influye en el hecho de que se conoce con mejores bases la importancia y utilidad que tiene el contar con Servicios de Asesoría Especializada en cualquier Empresa por pequeña que ésta sea.

Una vez interpretada la información de los cuestionarios, se incluyen a continuación algunos de ellos.

CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación o Razón Social: BACARDI Y COMPAÑIA, S.A.
DE C.V.

Giro de la empresa: Producción y Comercialización de bebidas Alcohólicas

Nombre de quien proporciona la información: Lic. Arturo MONTENEGRO

Puesto del informante: Gerente de Relaciones Industriales

CONTENIDO.

1.- ¿Cuál es la antigüedad de su Organización ?

- a) 1 a 5 años ()
b) 5 a 10 años ()
c) Más de 10 años (X)

2.- ¿Cuál es el número de personal que integra la empresa?

- a) Hasta 50 ()
b) De 51 a 100 ()
c) Más de 100 (X)

3.- ¿Qué importancia tiene en su opinión, el hecho de que su empresa cuente con asesoría especializada en sus diversas áreas funcionales?

- a) Necesaria (X)
b) Indispensable ()
c) Ninguna ()

4.- ¿Cuenta su empresa con la asesoría especializada requerida en las áreas funcionales que la integran?

Si (X) No () Por qué _____

(En caso de respuesta negativa, favor de pasar a la pregunta 8).

5.- ¿Si cuenta con la asesoría especializada adecuada en su Organización, en qué porcentaje considera que se ha incrementado la Productividad?

10 () 20 () 30 () 40 () 50 () 60 () 70 ()
80 (x) 90 () 100 ()

6.- ¿Qué tipo de asesoría especializada se aplica en su empresa?

a) Interna ()

b) Externa (x) Por parte de que Organización (es) BROUHAN S.A,
CIVIL S.A, CB CONSULTORES S.C, CASA DE BOLSA PROBURSA

7.- ¿Con qué periodicidad se contratan los servicios especializados?

a) Cada tres meses ()

b) Cada seis meses ()

c) Cada año ()

d) Otro, especifique PERMANENTE

8.- ¿En qué áreas funcionales considera Ud. que se requiere de una asesoría especializada más constante?

a) Recursos Humanos (x)

b) Finanzas (x)

c) Producción ()

d) Ventas (x)

e) Compras ()

f) Otras, Cuáles _____

(Viene de la pregunta 4)

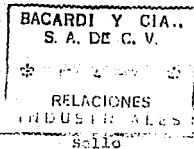
9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

- a) Económico ()
- b) Por política interna ()
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otra, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante ()
- b) Licenciatura (X)
- c) Maestría ()
- d) Otro, especifique _____


Firma



Observaciones: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

- a) Económico ()
- b) Por política interna ()
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otra, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante ()
- b) Licenciatura (✓)
- c) Maestría (✓)
- d) Otro, especifique _____



Firma



Sello

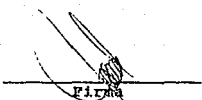
Observaciones: _____

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

- a) Económico ()
- b) Por política interna ()
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otra, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante ()
- b) Licenciatura ()
- c) Maestría (✓)
- d) Otro, especifique _____


Firma



Observaciones: _____

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

a) Económico ()

b) Por política interna ()

c) Por desconocimiento de su utilidad ()

d) Otra, especifique Como ya se señala por el momento que vive la entidad

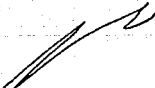
10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

a) Pasante (X)

b) Licenciatura ()

c) Maestría ()

d) Otro, especifique _____



Firma



Sello


Observaciones: _____

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

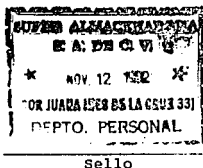
- a) Económico ()
- b) Por política interna ()
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otra, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante ()
- b) Licenciatura (x)
- c) Maestría ()
- d) Otro, especifique _____



Firma



Observaciones: _____

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

- a) Económico ()
- b) Por política interna (X)
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otra, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante (X)
- b) Licenciatura (X)
- c) Maestría (X)
- d) Otro, especifique DOCTORADO EN EXTRANJERO.


Firma



Sello

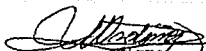
Observaciones: _____

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

- a) Económico (X)
- b) Por política interna ()
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otra, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante ()
- b) Licenciatura (X)
- c) Maestría ()
- d) Otro, especifique _____


Firma



Observaciones: _____

9.- ¿Cuál sería según su punto de vista uno de los principales motivos por los cuales no se cuenta o no se contratan servicios especializados en su empresa?

- a) Económico ()
- b) Por política interna ()
- c) Por desconocimiento de su utilidad ()
- d) Otra, especifique _____

10.- ¿Qué nivel de estudios tienen los Directivos de su Organización?

- a) Pasante ()
- b) Licenciatura (X)
- c) Maestría ()
- d) Otro, especifique _____

Firma: 

BANDAS DE GARANTIA, S.A.
Protección Maritima Escobedo No. 255
San Nicolas Industrial Tlalaxcala
R.F. 29-00A-71014-2122-001
Cabo Temp. 970409

Observaciones: _____

3.3.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

3.3.3.1 Aprobación o disaproación de la hipótesis original.

Una vez analizada e interpretada la información obtenida de los cuestionarios aplicados, seguimos con la aprobación o disaproación de la hipótesis. La hipótesis planteada señala que:

1) Que las Pequeñas y Medianas Empresas al integrarse como un Grupo Empresarial, y contar con un Corporativo de Servicios que les preste Servicios de Asesoría Especializada ayudará a incrementar sus niveles de eficiencia y productividad encauzándolas de esta manera a un crecimiento y desarrollo constante y acorde a las necesidades del país.

2) El Licenciado en Administración, es el Profesionalista que por sus características y conocimientos, tendrá la posibilidad de enfrentar la problemática presente y futura de la Pequeña y Mediana Empresa, buscando alternativas de solución, considerando entre éstas el diseño de un Modelo de un Corporativo de Servicios.

Tomando como base la información obtenida en la investigación, ésta dará la pauta para comprobar que la hipótesis planteada es verdadera y está fundamentada en lo siguiente:

- 1.- 53.3% de las Empresas consideran que la Asesoría Especializada es necesaria.
- 2.- 60% aparentemente si cuentan con la Asesoría Especializada pero si se toma en cuenta que un 20% de ellas no informaron quien les proporcionaba la Asesoría, se puede deducir que sólo cuenta con la misma un 40%.
- 3.- Un 55% de las Empresas opinaron que existe un incremento de su productividad al contar con los Servicios de Asesoría Especializada entre un 70 y un 90%.
- 4.- En general se considera que todas las áreas funcionales requieren de una determinada Asesoría Especializada más constante.
- 5.- 50% de las Empresas que no cuentan o no contratan Servicios de Asesoría Especializada es por motivos económicos, lo cual se podría solucionar con el Corporativo de Servicios.

Como los resultados arrojados en la investigación de campo y a fin de dar respuesta a las interrogantes que se desprendieron en el desarrollo de la misma, concluimos lo siguiente:

Toda Empresa por pequeña que ésta pudiera ser, requiere de una Asesoría Especializada en las diversas áreas que las

**TIPS CON
FALLA DE ORIGEN**

integren, y lo anterior puede llevarse a cabo a través de un Corporativo de Servicios, mismo que les prestará Servicios de manera constante y cuyo precio podrá ser absorbido por las Empresas del Grupo y así se obtendrá un incremento en la eficiencia y productividad de las mismas. Lo anterior se reflejará en un crecimiento y desarrollo mayor de la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana y en mejores niveles de vida para la población. Se puede notar que el Lic. en Administración es el Profesional idóneo que por sus características puede impulsar el desarrollo del Modelo del Corporativo de Servicios ya mencionado.

De acuerdo a las conclusiones mencionadas anteriormente queda comprobada la hipótesis.

3.3.3.2 Ajuste de la hipótesis original.

No es necesario ajuste alguno por lo que se mantiene la hipótesis original.

3.4 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION.

Los límites y advertencias de la presente Investigación son:

- La Investigación se llevó a cabo en los municipios de Cuautitlán Izcalli y Tlalnepantla, por lo que sus interpretaciones deben referirse a ésta área.

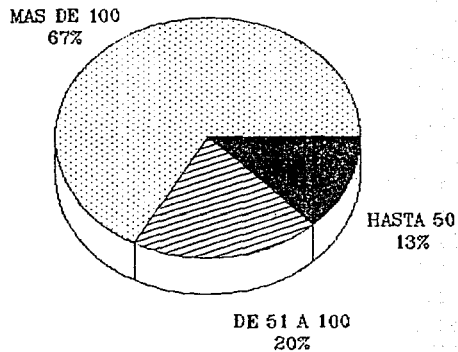
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- La información fue obtenida de Empresas de los giros, Industrial, Comercial y de Servicios.

- La presente Investigación pretende ser un marco de referencia para futuras Investigaciones relacionadas con el tema desarrollado.

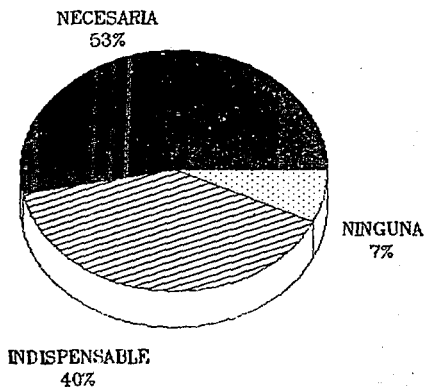
APENDICE

NUMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA



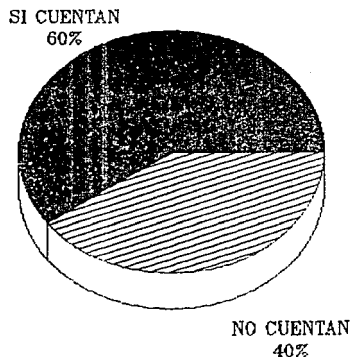
GRAFICA 1.

IMPORTANCIA DE CONTAR CON ASESORIA ESPECIALIZADA EN LAS AREAS FUNCIONALES



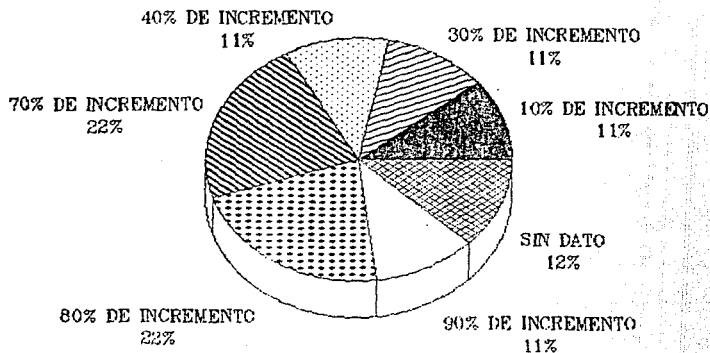
GRAFICA 2.

EMPRESAS QUE CUENTAN CON SERVICIOS DE ASESORIA ESPECIALIZADA



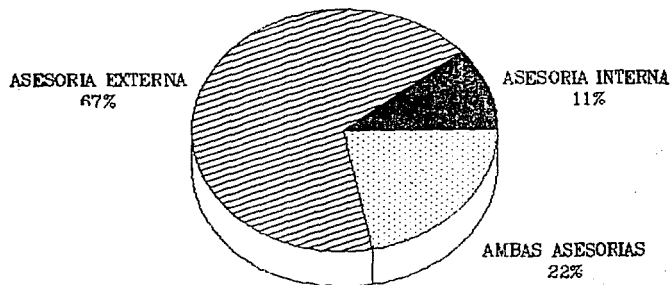
GRAFICA 3.

INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD AL CONTAR CON SERVICIOS DE ASESORIA ESPECIALIZADA



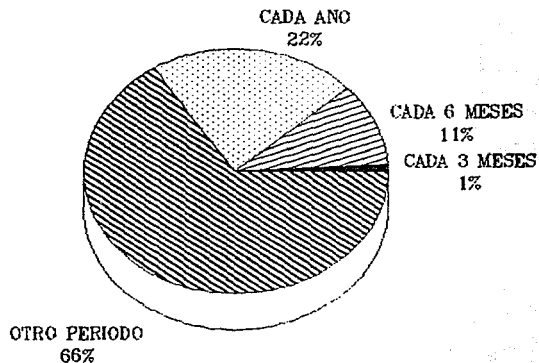
GRAFICA 4.

TIPO DE ASESORIA QUE TIENEN O CONTRATAN LAS EMPRESAS



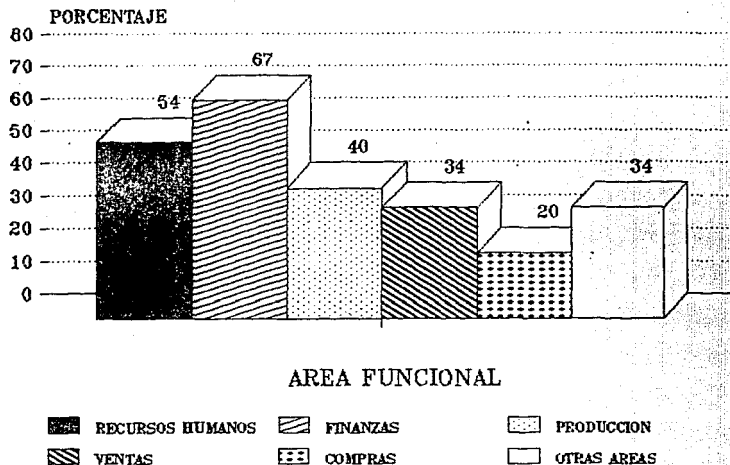
GRAFICA 5.

PERIODO EN EL QUE SE CONTRATAN LOS SERVICIOS DE ASESORIA ESPECIALIZADA



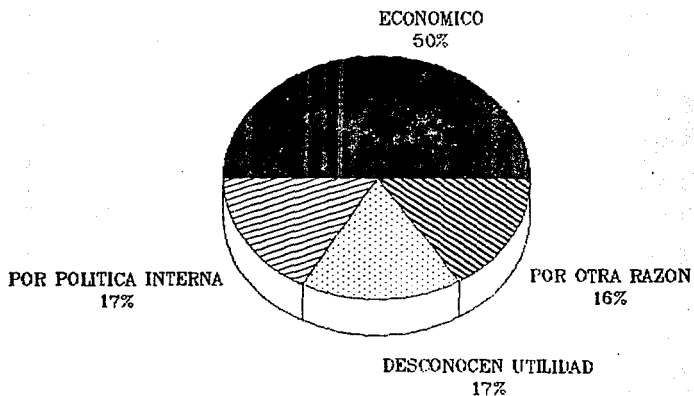
GRAFICA 6.

AREAS FUNCIONALES QUE REQUIEREN UNA ASESORIA ESPECIALIZADA MAS CONSTANTE



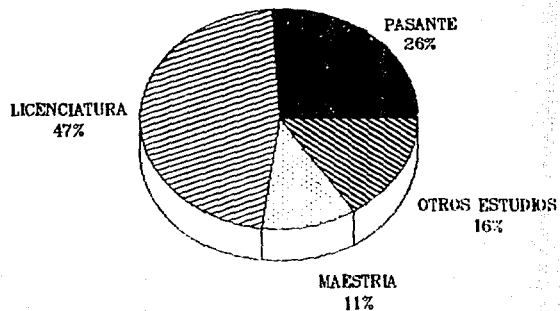
GRAFICA 7.

MOTIVO POR EL CUAL NO SE CONTRATAN O NO SE CUENTA CON ASESORIA ESPECIALIZADA



GRAFICA 8.

NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS



GRAFICA 9.

CONCLUSIONES

En base a la Investigación realizada, concluimos que efectivamente existe el problema planteado, es decir, que la Pequeña y Mediana Empresa requieren de servicios de asesoría especializada en sus diferentes áreas funcionales, para poder crecer y desarrollarse a un nivel de eficiencia y productividad mayor y así estar en condiciones más competitivas para hacer frente a los nuevos retos que le impondrá la firma de un Tratado Trilateral de Libre Comercio.

Como se observó en la investigación de campo llevada a cabo, la mayoría de las Empresas aunque están concientes de sus necesidades y deficiencias, muchas veces no cuentan con los recursos suficientes para contratar servicios de asesoría especializada o para proporcionar la Capacitación adecuada a su personal, y si además agregamos el hecho de que muchas de las Empresas desconocen las ventajas y beneficios operativos y económicos que traería consigo el contar en forma permanente con la asesoría de un Corporativo de Servicios sobre todo a un precio que pueda ser fácilmente absorbido, son razones suficientes para no dejar de lado ésta alternativa que puede ser una herramienta más para el Licenciado en Administración en su búsqueda frenética por optimizar los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros de las Organizaciones; así como la de obtener un alto nivel de

eficiencia y productividad en las mismas, sin olvidar el reflejo que lo anterior debe tener en las prestaciones y sueldo de sus empleados y en general en la economía del país.

Es importante señalar que este trabajo a manera de Tesis pretende ser un punto de referencia para los Estudiantes de la Carrera de Licenciado en Administración y para todas aquellas personas interesadas en el tema.

BIBLIOGRAFIA

1. H. Hall, Richard.
Organizaciones (Estructura y Proceso).
Ed. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., México. 1987.
2. Rodríguez Valencia, Joaquín.
Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos.
Ed. ECASA, México. 1990.
3. NACIOANL FINANCIERA S.N.C. Presencia Mayo-Junio. 1991.
4. Fuente de la, Ricardo.
Organización Administrativa de las Empresas.
Ed. ECASA, México. 1985.
5. Fuente de la, Ricardo.
Manual general de Políticas.
Ed. ECASA, México. 1985.
6. Instituto de Estudios Fiscales y Administrativos. A.C.
"Manual de Empresas Holding" (Su Implementación y Operación).
México. 1985.
7. Nieto Salinas, Edgardo.
"Las Sociedades Controladoras: Conceptos y Generalidades".
(TESIS). México. 1987.

8. Aceno Pérez, Bauteles.

"Auditoría Interna Moderna Enfocada aun Sistema de
Tesorería de un Grupo Corporativo"

(TESIS). México, 1990.

9. González Ardines, Esteban.

Estrategias para Formar una Holding.

Revista de Ejecutivos de Finanzas. Año IX Num.9.

México. 1980.

10. Rodríguez Valencia, Joaquin.

Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.

Ed. ECASA. 2a. reimpresión, México, 1991.

11. Diccionario Pequeño Larousse. Ed. OCEANO, México, 1987.

12. Manual de Administración Moderna. Ed. OCEANO, México, 1989.

13. Jiménez Castro, Wilbutg.

Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.

Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1988.