



13
2ej.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION EN EL DESARROLLO
DE UNA MICRO - EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ARMANDO GERARDO CRUZ RODRIGUEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO :
C. P. Y L. A. E. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES:
POR SU APOYO, COMPRENSION,
CARIÑO Y ESTÍMULO

A MIS HERMANOS:
POR SU EMPENÓ EN SEGUIR ADELANTE
G R A C I A S .

**LA ADMINISTRACION EN EL DESARROLLO DE
UNA MICROEMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO**

CONTENIDO

INTRODUCCION

METODOLOGIA

I.- LA ADMINISTRACION. GENERALIDADES

a).- Antecedentes en el Mundo	5
b).- Antecedentes en México	13
c).- Concepto de administración	14
d).- El Proceso Administrativo	15
d.1).- Concepto	15
d.2).- Etapas	16
d.2.1).- Planeación	16
d.2.2).- Organización	17
d.2.3).- Dirección	17
d.2.4).- Control	17

II.- LA EMPRESA. GENERALIDADES

a).- Antecedentes en México	18
b).- Concepto de empresa	21
c).- Concepto de Micro-empresa	22
d).- Evolución de la Micro-empresa	25
e).- Situación actual	30

III.- LA PLANEACION EN LA MICRO-EMPRESA

a).- Importancia de la planeación	32
b).- Objetivos	33
c).- Programas	35

d).- Políticas	36.
e).- Presupuestos	36
IV.- LA ORGANIZACION EN LA MICRO-EMPRESA	
a).- Importancia de la organización	37
b).- Organigramas	37
b.1).- Niveles jerarquicos	39
V.- LA DIRECCION EN LA MICRO-EMPRESA	
a).- Importancia de la dirección	41
b).- Liderazgo	42
c).- Comunicación	42
d).- Motivación	43
e).- Supervision	44
VI.- EL CONTROL DE LA MICRO-EMPRESA	
a).- Importancia del control	45
b).- Proceso de control	46
c).- Tecnicas de control	48
VII.- COMERCIALIZACION	
a).- El producto	50
b).- Distribuidores	51
VIII.- FINANCIAMIENTO	
a).- El Centro Nafin	57
b).- PROMYF	60
c).- Asociacionismo Empresarial	67

CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	76

INTRODUCCION:

Al realizar el presente trabajo se tuvo la inquietud de conocer más ampliamente la situación actual por la que atraviesa la micro-empresa (ME) en Mexico, saber cual es su participación en el aspecto de establecimiento y de empleo a nivel D.F. y cual es su perspectiva de desarrollo en el país, así como también conocer algunos de los programas que presenta el gobierno para el crecimiento y desarrollo de la ME en México.

Para ello se analizó una ME en donde se estudio la administración como medio de desarrollo de la misma. A través de este texto conoceremos de manera general los antecedentes historicos de la administración en algunas culturas y mencionaremos algunos de sus principales exponentes. También se realiza un pequeño estudio de la ME en México y su situación actual. Observaremos a manera de investigación el desarrollo del Proceso Administrativo en una ME de la rama alimenticia, la cual por razones obvias se omitira el nombre; se estudiarán puntos tales como la planeación, en donde observaremos las acciones que se realizan para iniciar el Proceso Administrativo; en la etapa de organización veremos la forma en que esta organizada la ME en cuestión, y analizaremos los puntos de liderazgo, comunicación, motivación y supervisión durante la etapa de la dirección; para posteriormente estudiar la fase de control que se realiza en dicha ME, todo ello bajo un marco de análisis de los puntos antes mencionados dentro de la propia empresa.

Analizaremos la situación de esta ME en el aspecto de comercialización: su producto, sus distribuidores y sus ventas durante los últimos doce meses, así como también el financiamiento que se tuvo que realizar para emprender este proyecto, proyecto que esta funcionando oficialmente desde el año de 1992. El presente trabajo tiene la finalidad de analizar la administración en el desarrollo de la ME, que aspectos administrativos se manejan para el buen desarrollo de la misma, así como también conocer algunos obstáculos para su crecimiento.

Es importante mencionar que en la realización del presente trabajo se aplicó tanto la investigación de campo, dentro de la ME en estudio; como la investigación documental tanto en la biblioteca de la Facultad, como en la biblioteca de Nafin, así como en el Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, en donde se pudo obtener información sobre el apoyo que se le esta brindando a las Micro y Pequeñas empresas por parte del gobierno.

En el capítulo de financiamiento se vera el apoyo financiero que se le esta otorgando a la Micro y Pequeña empresa por parte de Nafin a través del Centro Nafin y el programa Promyp (Programa para la Micro y Pequeña Empresa), realizandose un breve estudio sobre los diferentes tipos de financiamiento que ofrece este programa y mencionaremos el programa de Asociacionismo Empresarial - como medio de apoyo para el desarrollo de la ME en Mexico.

Es por ello que el papel del Lic. en Administración es muy importante en el desarrollo de la ME ya que si se aplica una administración adecuada en una empresa los resultados serán mucho mas satisfactorios reflejandose en su desarrollo y crecimiento.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración auxilia a las organizaciones para desempeñar eficientemente sus funciones, es por ello que utilizandola como medio, enfocaremos nuestro trabajo de investigación en una Micro-empresa, también llamada empresa familiar, para conocer los resultados que se obtienen al aplicar la administración.

HIPOTESIS:

-La aplicación de la administración en la Micro-empresa trae como resultado el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

OBJETIVOS:

GENERAL:

-Conocer el proceso que se desarrolla en la Micro-empresa para aplicar la administración en su funcionamiento.

PARTICULAR:

-Identificar el tipo de administración que se desarrolla en la Micro-empresa.

JUSTIFICACION DEL TEMA:

El interes surgido por nuestra parte de conocer aspectos trascendentales para la administraci3n de una micro-empresa nos lleva a realizar el presente trabajo.

El conocer como se administra una micro-empresa, sus problemas, necesidades y oportunidades de desarrollo es importante, ya que representan un porcentaje considerable de empleo y establecimientos a nivel D.F. y nacional.

I.- LA ADMINISTRACION. GENERALIDADES

a).- Antecedentes en el mundo

La administración ha existido desde los tiempos más remotos, es por ello que se han encontrado antecedentes de la misma en los diferentes pueblos, culturales y naciones. En este capítulo hablaremos en forma general de dichos antecedentes en algunas culturas y mencionaremos algunos exponentes de la administración.

Los estudios de la administración se han venido desarrollando a través de los siglos, así podemos estudiar los antecedentes de la administración en la cultura griega, egipcia, china o romana. Comencemos con un breve estudio de los antecedentes de la administración en Grecia.

La organización pública en Grecia estaba dividida en la mayor parte de sus ciudades en ciudades-estado, independientes entre sí con un gobierno propio, los ciudadanos que la integraban eran un grupo exclusivo que poseía la propiedad real y que se ocupaba de los asuntos militares.

La Monarquía ateniense fue su primer sistema de gobierno y tuvo poca importancia en el aspecto administrativo, durante el sistema Aristocrático las dos principales instituciones públicas fueron el Areopago y el Arconato que tenían las responsabilidades y funciones legislativas y ejecutivas, respectivamente; mientras que la Democracia consistía en una asamblea popular denominada la ECCLESIA, en la cual residía la autoridad máxima y en ella parti-

cipaban directamente los ciudadanos. Otras labores administrativas estaban al cuidado de la BULE o consejo de los 500 seleccionados a la suerte donde la principal función consistía en preparar medidas que eran sometidas a consideración de la ECCLESIA.

Uno de los principales exponentes fue Sócrates, quien decía: "no desperdiceis a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar, porque la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados, difiere de los asuntos públicos, unicamente de la magnitud, en todos los demás aspectos son muy similares". (1) como podemos observar en este pequeño párrafo Sócrates comienza a hablar del principio de Universalidad de la administración además decía que una persona que trabaja como administrador en una empresa determinada podría trabajar de igual manera en otra. Mientras que Platón, discípulo de Sócrates se preocupa por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego, a su vez Aristóteles nos describe un Estado y gobierno ideales, además de que se observa una organización formal o estructural de un Estado perfecto y hace mención a tres formas de administración pública que son:

- Monarquía o gobierno de una sola persona.
- Aristocracia o gobierno de una Elite.
- Democracia o gobierno del pueblo.

(1) Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Ed. Diana p. 4.

En Egipto encontramos indicios de la administración ya que realizaban construcciones en las cuales se requería de una gran cantidad de mano de obra; los egipcios utilizaban grandes masas de personas logrando realizar grandes obras y dichas obras nos muestran la complejidad y efectividad de su administración.

En China existieron representantes que utilizaban los principios de administración y los más notables eran los emperadores. En el año 1000 A.C. se establece la Constitución de Chow donde se establecieron una serie de reglamentos para llevar a cabo la administración de ese entonces, dichos reglamentos a seguir son:

- Organización del gobierno del Estado antes de empezar sus funciones.
- Definir claramente las funciones para evitar problemas en el desarrollo del trabajo.
- Deberá existir cooperación entre los miembros de la organización.
- Se deberá utilizar procedimientos adecuados para el desarrollo del trabajo eficaz.

En Roma la organización pública estaba rígida por gobernantes donde destaca el Imperio de Octavio (año 27 A. C.) donde se mejora la administración de la ciudad y lugar donde se fundan los primeros cuerpos de policías, Roma, reflejo e influencia griega, deriva principios y establece nuevas ideas administrativas organizando el primer Estado con magisterios específicos:

- Magisterio de ganadería.
- Magisterio de trabajo.
- Magisterio de educación.
- Magisterio de navegación.
- Magisterio de impuestos.

La administración como se mencionó anteriormente, se ha practicado y desarrollado sus técnicas en el transcurso del tiempo, a través de las diferentes formas de comercio (intercambio comercial, trueque) que existía antes de la Revolución Industrial, en una época en donde el comercio tuvo gran auge y se le dio gran importancia. Max Weber señala los beneficios que se pueden obtener del uso del dinero: el dinero como tal, los intereses, la utilidad que se le puede dar; en el aspecto mercantil. para Max Weber "El Estado debe proceder como una empresa para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público". (2)

Para Adam Smith y el "Laissez Faire" (Dejar Hacer) va relacionado con el concepto de la libre empresa apoyando la acumulación de la riqueza con el argumento de que cada individuo maximizara su propio interés.

(2) Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana. p. 77.

La Revolución Industrial tiene sus orígenes en Inglaterra, y esta Revolución es el punto de transición entre el modo de producción feudal que se venía realizando y las reacciones de producción capitalista que se dieron en ese entonces. Esto trae como consecuencia un estudio más detallado y analítico del trabajo, es por ello que nace la administración científica.

La Administración Científica, representada por varios exponentes de los cuales mencionaremos sólo algunos y en una forma genérica hablaremos sobre sus estudios realizados.

- Charles Babbage, matemático inglés precursor de la primera calculadora mecánica, le dio un enfoque especial al aspecto científico de la administración, especialmente en el rubro de división del trabajo, especialización, tiempos, movimientos y contabilidad de costos.

-Federick Wilson Taylor, se le ha calificado como padre del movimiento científico. puesto que en sus trabajos investigó en forma sistemática el trabajo humano, en sus estudios sobre administración menciona varios principios y dichos principios pueden aplicarse con igual éxito en todas las actividades cotidianas.

Sus principios de la administración son:

- Tiempos y movimientos de trabajo.
- Selección de los obreros.
- Colaboración en la administración.
- Responsabilidad compartida.

-Henry Fayol, de nacionalidad francesa, desempeño diversos puestos en las minas de carbón de Comambault; Fayol señaló la Universalidad de la administración porque es una actividad común a todas las actividades humanas y aplicable a todas las actividades de grupo "la función administrativa tiene su única manifestación a través de los miembros de las organizaciones (grupo social)..."

(3)

Henry Fayol es el primero en plantear un Proceso Administrativo que se debe llevar en las empresas para el logro de los objetivos fijados, dicho proceso deberá consistir en:

- 1.- La previsión (planeación) donde se fijaran los objetivos, planes y se tomaran decisiones.
- 2.- Organización, consiste en formular una estructura, material y humana, que conforme la organización.
- 3.- Dirección, en esta etapa es donde se hace funcionar los planes y la organización.
- 4.- Coordinación, es unir y armonizar todos los actos y los esfuerzos.
- 5.- Control, consiste en verificar el plan original con el resultado final.

Dentro de las aportaciones de Fayol tenemos sus principios, los cuales son:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.

(3) Merrill, Harwood F. Clasicos en Administración. Ed. Limusa p.185

- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al general.
- Justa remuneración.
- Centralización vs descentralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de grupo o unión de personal.

Otra de sus grandes aportaciones fue la definición de las áreas funcionales de la organización (técnica, comercial, financiera, contable, de seguridad y administrativa); así como también definir el perfil de los administradores.

Frank B. Gilbreth y Lillian Moler Gilbreth desarrollaron un estudio de micromovimientos que denominaron "THERBLIG", que consistía en el desarrollo del trabajo manual, otra de sus aportaciones fue el desarrollo del diagrama de flujo y el uso de la estadística en la administración.

Henry Laurence Gantt, a él le debemos lo que hoy en día conocemos como Gráfica de Gantt, que nos auxilia para ilustrar gráficamente la planeación y el control de las actividades planeadas.

Durante la etapa en que se desarrolló la Administración Científica, se dio mucho énfasis en la optimización de la organi-

zación y no se le dio al factor humano la debida importancia, y fué hasta que la especialista en ciencias políticas Mary Parker Follett en ser "la primera en insistir en la aplicación del 'método científico' a aspectos psicologicos de la administración". (4)

Elton Mayo, realizó sus experimentos en la Compañía Western Electric Co. en Hawthorne, donde emprendería sus estudios para descubrir las causas de la elevada rotación de personal en el departamento de hilados en una fabrica de tejidos; en sus experimentos, Mayo descubrió tres aspectos muy importantes en la organización, los cuales son:

- 1.- Es aspecto humano; la importancia de la participación del personal y su influencia para el desarrollo de la empresa.
- 2.- La entrevista, la entrevista a los trabajadores es factor importante como medio de comunicación.
- 3.- La importancia de los grupos formales e informales en el desarrollo productivo de la empresa.

Tomando como base la importancia de la psicología en la administración, diferentes autores plantean sus diferentes teorías sobre la administración, en los cuales tenemos a Abraham Maslow y su teoría sobre motivación en la cual mencionaba las necesidades del hombre; McClelland sostiene que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales tales como el de realización, afiliación y el de poder. Finalmente mencionaremos a Douglas McGregor quien realizó importantes estudios en la admi-

(4) Hernández y Rodríguez, Sergio. Op. Cit. p. 157.

nistración aportando sus teorías 'X' en la cual sostenía que las personas son perezosas por naturaleza y por consiguiente deben de ser castigadas, dirigidas y controladas en forma estricta; mientras que en su teoría 'Y' McGregor sostiene que a las personas les agrada el trabajo, les gusta participar, tener iniciativa, ser responsables y autocontrolarse.

b).- Antecedentes en México

En el México prehispanico han existido diversas formas de presentación de la administración, en la cultura Chichimeca, establecidos en Texcoco y Xochimilco la base de sus leyes era el respeto a los bienes ajenos y fue así como renació su cultura, industria y su arte; su principal exponente fue Netzahualcoyoth, quien mando contruir casas, escuelas e impulso la ciencia, por lo que Texcoco fue tiempo después la ciudad más culta de Anahual.

En la cultura Maya su principal jefe de Estado era el Halach Uinic, llamado también emperador, rey, príncipe o gran señor. Este personaje, además de ser el más alto funcionario administrativo y ejecutivo del Estado era al mismo tiempo la autoridad eclesiástica de mayor categoría.

Dentro del Imperio Azteca el emperador era el gobernante absoluto cuya designación la hacia el Consejo de Nobles de entre los gerreros más destacados de la familia Imperial.

Con el Surgimiento de la Revolución Industrial, en México se dieron nuevas oportunidades de desarrollo y para el año de 1943 en el Instituto Tecnológico de Monterrey inician los primeros

estudios de administración llamados 'Administración de Negocios', entre los principales exponentes de la administración en México tenemos a Agustín Reyes Ponce quien ha escrito diversas obras y ha desarrollado su enfoque del Proceso Administrativo el cual consiste en: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Otro de los autores mexicanos es Isaac Guzmán Valdivia y José Antonio Fernández Arena, quienes han desarrollado diferentes libros y fases del Proceso Administrativo; para Isaac Guzmán Valdivia en el Proceso Administrativo, intervienen la planeación, organización, integración, dirección y control, mientras que para José Antonio Fernández Arena esta integrado por planeación, integración y control.

c).- Concepto de Administración

La administración ha sido estudiada a través de los años en las diferentes culturas, pueblos y países, y desde el momento mismo en que fue necesaria la ayuda mutua del hombre por el hombre para cubrir sus necesidades y ayudarse mutuamente aparece la administración, administración que en ese entonces se le llamó empírica y que abarca etapas distintas de la humanidad, esta administración empírica se caracterizaba por la aparición de los feudos, la división del trabajo por sexo y edad, la transmisión de conocimientos y/o experiencia en forma verbal, solución de problemas en base a experiencias anteriores y la dirección de los grupos por los ancianos, entre otras; es por ello que con la llegada de la Revolución Industrial aparece la Administración Científica porque se hace necesario el estudio sistemático del

acto administrativo para beneficio de las organizaciones y la utilización del método científico para resolver problemas mediante un análisis de los mismos.

Con base a los conocimientos adquiridos en los últimos años y con lo antes mencionado, para nosotros la administración es una ciencia social que mediante la conjunción y aprovechamiento racional de los recursos disponibles, ya sean técnicos, materiales y humanos, persiguen el logro de los objetivos empresariales.

d).- El Proceso Administrativo

Las etapas del Proceso Administrativo difieren de un autor a otro pero en todos ellos se llega al objetivo final que es el de administrar correctamente un ente económico a través de la conjunción óptima de los elementos con los que cuenta. Las etapas del Proceso Administrativo son distintas para cada autor, como se menciono en puntos anteriores pero todas ellas van dirigidas a un fin común: administrar una empresa.

d.1.)- Concepto

Tomando en cuenta la Universalidad de la administración y su aplicación en la empresa para el logro de los objetivos y considerando que todo ente económico esta integrada por los recursos humanos, materiales y técnicos es tarea del administrador lograr los objetivos de la empresa, ya sean sociales, de servicio o económicos con el óptimo de los rendimientos, es decir, un administrador como tal deberá tener la habilidad para conjuntar y organizar todos y cada uno de los elementos o recursos con los

que cuenta una organización para lograr el objetivo deseado: es por ello que todo administrador deberá combinar recursos materiales, técnicos y humanos para de esta manera lograr un equilibrio adecuado de la empresa.

A que nos lleva todo ello, al planteamiento de un proceso, proceso que nosotros conocemos como "Proceso Administrativo" que definiremos como el conjunto de etapas, fases o actividades sucesivas que tienen que realizar para resolver problemas y objetivos en términos favorables para beneficio de la institución.

d.2.)- Etapas

Para una mayor facilidad para el desarrollo del presente trabajo tomaremos como base las siguientes fases del Proceso Administrativo:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

d.2.1).- Planeación

La planeación consiste en la fijación de los planes de acción objetivos, políticas, reglas, procedimientos, presupuestos, estrategias que debemos de plantear para lograr nuestro propósito final.

La etapa de la planeación es muy importante ya que en esta fase vamos a fijar nuestros planes o programas que pretendemos realizar en un período determinado, con determinados recursos, ya

sean materiales, técnicos o humanos.

d.2.2).- Organización

En la etapa de organización estableceremos los lineamientos ha seguir para una mejor comunicación, un mejor nivel de autoridad y responsabilidad, así como también vamos a delimitar funciones, tareas o actividades que se realizaran para el buen desempeño de la función principal de la organización; en esta etapa también nos auxiliaremos de los organigramas para definir los niveles jerárquicos.

d.2.3).- Dirección

En la etapa de la dirección es muy importante conocer al personal que labora en la empresa para de esta manera percatarnos de los posibles problemas que pudieran existir por cuasa de algún lider de algún grupo formal o informal, es decir pondremos en marcha nuestros programas y planes, identificaremos lideres que nos puedan ser útiles para beneficio de la organización, así como también motivaremos a nuestro personal para que trabaje en forma eficiente y la productividad de la empresa sea satisfactoria.

d.2.4).- Control

La última etapa del Proceso Administrativo es el control, etapa en la cual, como su nombre lo dice, controlaremos nuestros programas fijados en la etapa de la planeación, este control es en base a una verificación de los resultados finales obtenidos en el desarrollo del plan o programa, esta comparación de los resultados nos servirá para un futuro cercano, donde el administrador analizará dicha información para posteriormente Tomar Decisiones.

II.- LA EMPRESA. GENERALIDADES

a).- Antecedentes en México

La empresa ha tenido gran desenvolvimiento en la sociedad mexicana, desde la época de la Colonia, los colonizadores impusieron sus condiciones para comercializar durante el Virreynato de la Nueva España; ya que "El trafico mercantil de muchos articulos estaba monopolizado por la Corona Española...". (5) y para mediados del siglo XIX la actividad principal desempeñado por México era la minería y la exportación de metales preciosos, y para principios del siglo XX, México era un país agrario. La industrialización en México estaba representada básicamente por empresas de la rama textil.

Durante el siglo XX, México se ha industrializado mediante la presencia de industrias textiles, fabricas dedicadas a la fundición de oro, plata y cobre y la construcción de vias ferreas, y es en el año de 1955 cuando se promulgo "La ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias cuyo ordenamiento permitio que se establecieran un importante número de empresas industriales...".(6)

Básicamente la Pequeña y Mediana Empresa y ahora la Micro-empresa o empresa familiar ha ofrecido una alternativa mas para el proceso de desarrollo industrial en México y con el apoyo financiero, principalmente de Nacional Financiera, S. N. C.

(5), (6) Rodriguez Valencia, J. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Ecasa. p. 14, 17.

Tal como lo menciona Clemente Ruiz Duran, "Durante los setentas, la política de sustitución de importaciones se modificó como resultado del incremento de los recursos financieros derivados del auge petrolero y fue precisamente en este período que se publicaron los primeros 'programas industriales'..." (7)

Durante estos últimos años la importancia de la microindustria es trascendental y es en 1988 cuando se considera "... que el apoyo debería centrarse en la microindustria, para lo cual se publicó una nueva ley (Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, enero de 1988). Sus principales objetivos consistían en simplificar los procedimientos administrativos para permitir la creación de microindustrias y en establecer estímulos económicos para el surgimiento de nuevas microindustrias.... Esta tendencia de buscar apoyo para la pequeña y microindustria se enfatiza en el Programa de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana dado a conocer a mediados de 1991...". (8)

Con lo que respecta al apoyo financiero que se le ha brindado al desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MPME) han sido en base al desarrollo de programas de crédito elaborados por Nacional Financiera, S.N.C., de las cuales Clemente Ruiz Duran nos presenta una evolución de los principales programas los cuales se presentan en el cuadro número 1, sustraído del texto "Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México".

(7), (8) Ruiz Duran, Clemente y Carlos Zubiran Schadtler. Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de la Micro, Pequeña y Medianas Empresas en Mexico. NAFINSA p. 21.

CUADRO # 1

-EVOLUCION DE LOS PROGRAMAS FINANCIEROS DE APOYO A LA PME

- 1953Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña (Fogain). Apoyar a las PME por medio de créditos preferenciales (bajas tasas de interés) garantizados por Nafin. canalizados a través de la banca comercial o uniones de crédito.
- 1967Fondo de Estudios y Proyectos (Fonep). Financiar estudios de evaluación de proyectos.
- 1970Fondo de Conjuntas, Parques y Ciudades Industriales (Fidein). Descentralizar y ayudar a la PME a construir sus instalaciones.
- 1972Fondo Nacional de Fomento Industrial (Fomin). Promover la creación de nuevas empresas a través de operaciones de capital de riesgo.
- 1978Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (Pai). Coordinar los diversos programas de crédito existentes y promover interrelaciones con instituciones tecnológicas.
- 1982Nafin reasume su promoción a las PME a través de la concentración de las funciones de todos los fondos en una sola ventanilla. y cambia las operaciones a crédito directa por operaciones de descuento.
-

Nacional Financiera, S.N.C. (hoy Nafin) entre otros servicios que ofrece al pequeño empresario, se encuentran el crédito, la asesoría y el otorgamiento de una tarjeta empresarial que viene siendo una línea de crédito para los pequeños empresarios. "El programa más importante es el Promyp (Programa para la Micro y Pequeña Empresa) que es un programa de crédito especializado para micro y pequeños empresarios que funciona a través de la banca comercial y las uniones de crédito. Otorga apoyo preferencial y especializado a micro y pequeños empresarios sin acceso al crédito de la banca comercial, como es el caso de los pequeños talleres artesanales y las asociaciones de producción informales. Este programa les permite obtener créditos, al brindarles capacitación y ayudarlos a reorganizar sus empresas...". (9)

b).- Concepto de empresa..

La administración como se mencionó en el primer capítulo, trabaja con recursos humanos, materiales y técnicos los cuales en forma conjunta logran su fin último. La empresa como tal, trabaja con recursos tal como lo menciona el Lic. Fernández Arena "Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos". (10); para el desarrollo del presente trabajo tomaremos como concepto de empresa: la unidad económica constituida por los factores de

(9) Ruiz Duran, Clemente. Ibid. p.23.

(10) Fernández Arena, Jose Antonio. Op. Cit. p.85.

producción; tierra, trabajo y capital; que se conjugan entre sí y con ayuda del factor humano y demás recursos logran los propósitos empresariales, dicha empresa puede dedicarse al sector industrial, comercial o de servicios.

c).- Concepto de Micro-empresa

El auge que ha tenido la microindustria en los últimos años ha hecho que se le de una mayor importancia para su desarrollo y su crecimiento; la elaboración por parte de Nafin, de programas de crédito, asesoría, capacitación y orientación a pequeños empresarios ha hecho que la microindustria crezca y se desarrolle.

Así, pues la definición para el sector micro es cambiante, conforme se va desarrollando. Durante el seminario que se realizó en la Cd. de México de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Globalización de la Economía, bajo la coordinación de Nafin, se definió a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa como: "Las micros y pequeñas empresas se definen como específicas de organización económica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales, y de servicios, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades en un sector de actividades determinados y en un mercado de consumidores. En los distintos países los criterios para esta definición varían según el número de trabajadores, volumen de negocios, total de activos y de balance, y grado de independencia." (11).

(11) NAFINSA. El Mercado de Valores, Marzo de 1993. p.14.

Mientras que para la SECOFI la microindustria son: "las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine Secofi. ". (12)

En estudios mas recientes tenemos que los criterios en cuanto al personal ocupado por una micro-empresa es hasta 5 personas, tal como lo muestra el cuadro número 2. (Ver cuadro #2).

Entonces para efectos del presente trabajo y en base a los datos planteados para la clasificación realizada en el cuadro número 2, micro-empresa es aquella organización la cual esta integrada de por lo menos 5 personas, y en donde el gerente es por lo general el dueño de la misma, y esta encaminada a la realización de actividades comerciales, industriales y de servicio dedicadas a satisfacer necesidades de una localidad.

(12) Aquino Mothelet, Ma. Guadalupe y Otras. Tesis. Las Repercusiones del Tratado de Libre Comercio en la Micro, Pequeña y Mediana Industria textil y del vestido. UNAM. p.25.

CUADRO #2

CARACTERISTICAS POR TAMANO DE LOS ESTABLECIMIENTOS
ECONOMICOS EN MEXICO, 1988
(Miles de Unidades)

Sector	Tamaño de los Establecimientos									
	TOTAL		Micros		Peqs.		Meds.		Gds.	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS	1309	100	1184	90.89	7	22	2	14	1	
Comercio	750	100	706	94.34	5	7	1	3		
Servicios	410	100	367	90.33	8	6	1	4	1	
Manufacturas	137	100	105	77.18	13	7	5	7	5	
Pesca, Minería, Electricidad y Construcción.	12	100	6	50.4	33	2	17			

NOTAS: i) Distribución de los establecimientos con base en los estratos de personal ocupado e ingresos percibidos que se observan en los Censos Económicos de 1989. Para efectos de clasificación se utilizaron los siguientes estratos:

- Micros: Hasta 5 personas ocupadas
- Pequeños: de 6 a 20 personas ocupadas
- Medianos: de 21 a 50 personas ocupadas
- Grandes: de 51 en adelante

ii) La correlación observada entre el estrato de hasta 5 personas ocupadas (Micro) y el estrato de ingresos correspondientes hasta 110 salarios mínimos que define SECOFI para la micro es muy elevada.

ELABORO: Nacional Financiera, Gerencia de Banco de Datos.

FUENTE: INEGI, Censos Económicos de 1988.

Sustraído del libro "la Economía Mexicana en Cifras. Nacional Financiera, S.N.C., 1992. p:57.

d).- Evolución de la micro-empresa

La microempresa, microindustria o empresa familiar como comunmente se le conoce ha tenido una evolución muy importante en los últimos años. Recabando información en la biblioteca de Nafin, pudimos percatarnos de la gran importancia y desarrollo que ha tenido la micro, pequeña y mediana empresa (MPME) en los últimos años en la economía del país.

La evolución, importancia y crecimiento de la MPME es mucho muy importante, ya que su importancia se refleja en el incremento del número de establecimientos en el D.F. y en toda la República Mexicana y no solamente esto sino también en el número de empleos que ofrece, es decir en el número de personal utilizado y por sectores económicos en el que desarrollan sus actividades.

Si observamos el cuadro número 3, donde se nos presenta el número de establecimientos en la industria Micro, Pequeña, Mediana y Grande y en su respectiva rama de actividad, podemos percatarnos que sólo la MPE tienen el 95.6% de establecimientos, hay que mencionar que este porcentaje es solamente a nivel Distrito Federal, y el 4.48% esta representado por las empresas Medianas y Grandes. Es importante mencionar que el mayor número de establecimientos de la micro-empresa esta representada por la rama de productos metálicos con 3144 establecimientos, seguido por la rama de prendas de vestir con 2753 y el sector de editorial o imprenta con 2741 establecimientos y en lo que respecta a la rama

CUADRO No. 3
ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA
ESTABLECIMIENTOS

DISTRITO FEDERAL

Rama de Actividad	Micro	Ped.	Med.	Grande	%	Total	%
Alimentos	2132	548	64	2714	11.37	41	2755
Bebidas	35	18	5	58	0.24	15	73
Tabaco	7	1		8	0.03	1	9
Textil	495	190	42	727	2.95	31	758
Prendas de vestir	2753	824	93	3670	15.37	31	3701
Calzado y Cuero	607	127	12	742	3.11	4	746
Prods. de Madera	264	44	1	309	1.29	1	310
Mueb. y Acc. de Madera	349	194	24	567	4.47	4	571
Papel	141	74	20	235	0.98	6	241
Cartón e Isorenta	2741	530	45	3316	13.98	20	3336
Química	785	231	74	1090	4.44	84	1174
Petroquímica	16	9	2	27	0.11	2	29
Goma y Plástico	850	459	52	1361	5.7	31	1392
Min. no Metálicas	394	121	7	522	2.19	8	530
Metálica Básica	138	42	5	185	0.77	4	189
Prods. Metálicos	3144	783	106	4033	16.85	54	4087
Mec. y Eq. no Eléctricos	983	191	17	1191	4.95	6	1197
Mec. y Ap. Eléctricos	236	214	35	485	2.04	31	516
Autos de Transporte	154	65	12	231	1.14	20	251
Otras Manufacturas	1256	206	24	1486	6.23	10	1496
Total Estatal	18290	4321	650	23261	100	414	23675

FUENTE: Dirección General de Industria Mediana y Pequeña
de Desarrollo Regional, con información del INSS
Junio de 1952.

de alimentos, que es el giro al que se dedica la ME que se estudiara, ocupa el cuarto sitio con 2102 establecimientos a nivel D.F.

Total Micro	Total Peq.
----------------	---------------

18300 + 4921 =	23221
Total MPM y GE =	24285
24285 =	100%
23221 =	X
=	95.6% EMP
=	4.38 M y GE

100.00%

Ahora bien en lo que respecta al numero de personal ocupados auxiliaremos del cuadro número 4, tabla que representa únicamente al Distrito Federal, es importante mencionar que dicha información es de junio de 1992.

La industria Micro y Pequeña representan el 41.53% del personal ocupado mientras que la EM y G representan el 58.46% del personal ocupado. Con lo que respecta a la Micro industria hay que mencionar que la actividad que utiliza mayor número de trabajadores es la elaboración de productos metálicos con 15474 empleos, seguido por las prendas de vestir con 13185 empleos, la rama editorial o imprenta con 12242 empleos y alimentos con 8784 empleos en el D.F.

Total Micro	Total Peq.
----------------	---------------

85883 + 179337 =	265220
Total MPM y GE =	638577
638577 =	100%
265220 =	X
=	41.53% MPE
=	58.46% M y GE

99.99%

CUADRO No. 4
ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA
PERSONAL OCUPADO

DISTRITO FEDERAL

Rama de Actividad	Micro	Pequeña	Med.	InfM	%	Grande	Total	%
Alimentos	8784	19525	9676	38205	10.47	37394	75519	11.84
Bebidas	182	713	817	1712	0.47	26642	28354	4.44
Tabaco	35	19		54	0.01	1372	1426	0.22
Textil	2636	7243	6808	16657	4.57	13503	30190	4.73
Prendas de Vestir	13165	29138	13839	56162	15.33	13861	70023	10.97
Calzado y Cuero	2761	4722	1779	9262	2.54	1336	10598	1.66
Prods. de Madera	1112	1449	198	2759	7.76	385	3144	0.49
Mueb. y Acc. de Madera	3781	6728	3617	14126	3.87	1627	15753	2.47
Papel	823	3003	2932	6758	1.85	3759	10517	1.65
Editorial e Imprenta	12242	19370	9627	41239	11.3	14524	55763	8.73
Química	3941	11996	11984	27921	7.65	59130	87051	13.63
Petroquímica	60	332	377	769	0.21	690	1459	0.23
Goma y Plástico	4719	17595	7766	30080	8.24	15996	46076	7.22
Min. no Metálicos	1909	4345	1095	7349	2.01	5619	12968	2.03
Metálica Básica	806	1527	710	3043	0.83	2452	5495	0.86
Prods. Metálicos	15474	27616	16320	59410	16.25	27500	86910	13.61
Maq. y Eq. no Eléctrico	4507	6656	2660	13823	3.79	2572	16395	2.27
Maq. y Ap. Eléctricos	3151	7366	3782	14299	3.92	19947	34245	5.36
Equipo de Transporte	973	2430	1669	5072	1.39	20487	25559	4
Obras manufactureras	4802	7564	3867	16223	4.45	4772	21011	3.29
Total Estatal	85883	179327	99743	1364963	100	273614	1638577	100

FUENTE: Cuadro No. 3.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se aprecia el total a nivel nacional de establecimientos y personal ocupado de la Industria Micro, Pequeña, Mediana y Grande. Se aprecia que el 98.05% del total de establecimientos esta representado por la Industria MP y M y sólo el 1.95% por la Industria grande; y en cuanto a empleos la industria MP y M representa el 49.69% y la Grande el 50.31%.

I N D U S T R I A M A N U F A C T U R E R A
J U N I O 1992

ESCALA ECONOMICA	ESTABLECIMIENTOS	%	PERSONAL OCUPADO	TOTAL NAC.
				%
MICRO IND.	101226	79.44	417853	12.23
IND. PEQ.	20374	15.99	766475	22.27
IND. MED.	3338	2.62	518695	15.19
IND. MICRO.				
MED. Y PEQ.	124938	98.05	1697023	49.69
IND. GRANDE	2481	1.95	1718503	50.31
TOTAL	127419	100.00	3415526	100.00

FUENTE: Cuadro No. 3.

e).- Situación actual

La situación actual de la MPME. es no solamente alentadora ya que cuenta con diferentes programas de apoyo para su desarrollo, tal como lo menciona el Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari en su gira de trabajo en febrero de 1993.

"Las micro y pequeñas empresas, reitero, son la base de un desarrollo más equilibrado y productivo; también son un medio más apropiado para la innovación tecnológica, y la flexibilidad productiva que necesitamos para poder enfrentar los retos de nuestros tiempos." (13). Pero también hay que considerar los problemas actuales por las que atraviesa la micro-empresa; se tienen que enfrentar a una serie de problemas que muchas veces obstaculizan su buen desempeño de actividades, ya que en un principio comienzan como un pequeño taller, que si se administra adecuadamente creciera en forma favorable, pero muchas veces su crecimiento se ve obstaculizado por problemas legales como el uso del suelo o impuestos, e inclusive por las famosas 'mordidas' que se les dan a los inspectores legales par que no obstaculicen sus funciones.

Estos son sólo algunos problemas por los que atraviesa la micro-empresa o empresa familiar constituida por familiares, y en dicho organismo también existen problemas, problemas tanto de la esposa e hijos u otros que quieren tener un liderazgo dentro de la empresa y que en muchas ocasiones en lugar de favorecer al organismo social, obstaculizan su desarrollo.

(13) Mercado de Valores. Op. Cit. p: Marzo de 1993. p.5.

Para finalizar este capítulo mencionaremos algunas de las ventajas y desventajas de la MPE según criterio propio.

Ventajas:

- El desarrollo de la MPE puede ser más rápido ya que se cuenta con el equipo y personal adecuado y la especialización del mismo.
- Es posible contar con la participación de los trabajadores (en su mayoría familiares o conocidos) para el crecimiento de la MPE.
- Se cuenta con un mercado de clientes, el cual podemos ampliar dependiendo de nuestras ambiciones y capacidad.
- Oportunidades mejores de desarrollo, es decir, poner en práctica la capacidad e iniciativa de su administrador y la capacidad de tomar decisiones.
- La MPE ofrece una perspectiva más para la expansión de la economía del país.
- Se dice también que sirven como campos de experimentación donde se generan ideas, nuevos productos y nuevas formas de hacer las cosas.

Desventajas:

- Las desventajas, especialmente de la micro-empresa es que no fácilmente consiguen créditos bancarios, ya que para obtenerlos se debe contar con una garantía que respalde nuestro compromiso.
- La diversidad de problemas que enfrenta la MPE tanto legales como sociales.
- Puede haber falta de seriedad por parte de los proveedores.
- Puede existir diferencia de intereses por parte de los que integran la empresa (familiares o allegados), etc.

III. LA PLANEACION EN LA MICRO-EMPRESA

Antes de iniciar el desarrollo del presente capítulo es importante mencionar que el trabajo de investigación se realizó en una Micro-empresa (ME) ubicada al Oriente de la Ciudad de México y por motivos de seguridad y porque así conviene a los intereses de los propietarios de dicha empresa se omitirá el nombre y ubicación exacta. podemos mencionar que es una ME dedicada al ramo alimenticio con una antigüedad de 3 años aproximadamente; aunque esta funcionando oficialmente a partir del año 1992.

Esta ME dedicada al ramo alimenticio elabora tres tipos de dulces, utilizando como materia prima galletina, saborizante artificial, leche artificial, conservador para el producto, azúcar y el plástico adecuado para su envoltura. Cuenta con un total de 10 personas las cuales desempeñan diferentes funciones dentro del ente económico.

a).- Importancia de la Planeación

La Importancia de planear lo que queremos hacer en un determinado lapso de tiempo es la base de la que podamos realizar en un período determinado, con recursos materiales, técnicos y humanos con los que cuenta la empresa.

Es importante analizar las necesidades de la ME ya que de ellas partiremos para planear nuestros objetivos, programas, políticas y presupuestos que nos lleven al logro de nuestro plan inicial.

El conocer que es lo que deseamos para nuestra ME va de acuerdo a nuestras ambiciones como propietarios o dueños del negocio, el saber que nuestro producto es el adecuado para competir en el mercado local, principalmente, es de vital importancia para establecer planes y objetivos a corto, mediano y por que no a largo plazo.

Es importante saber que la planeacion adecuada de todos los elementos de la ME nos llevaran a una mejor manera de tomar decisiones, de ordenar los elementos de nuestro negocio para de esta manera estar preparados para el futuro.

b).- Objetivos

Los objetivos que se plantearán para el desarrollo de la ME, ya sea a corto a mediano planzo iran de acuerdo al momento, a la situación por la cual atraviesa la ME, es por ello que entre más conozcamos de nuestro negocio, mejores alternativas podremos plantear.

Establecer objetivos no es cosa fácil por ello es recomendable analizar todos los factores que rodean a nuestro negocio, ya sean del medio ambiente, tanto la competencia, consumidores, suministro de materia prima, así como también personal y problemas internos de la empresa. Esto, creo que es necesario, ya que entre más información tengamos de nuestro negocio podremos fijarnos los objetivos adecuados, dependiendo de las necesidades, alternativas y de obstáculos para el desarrollo de la ME.

Un objetivo entonces sera un fin que debemos alcanzar, en donde intervendrán tanto recursos humanos, técnicos y materiales,

encaminados todos ellos hacia su logro, además de que representan lo que queremos alcanzar en un futuro.

En la ME bajo estudio se plantean objetivos generales, principalmente, ya que del planteamiento de dichos objetivos se obtendrán los resultados para la ME en general, dichos resultados deberán ser en lo posible positivos para que ayuden al crecimiento rápido y favorable del organismo.

También se identifico otro tipo de objetivos, que es el objetivo individual, planteado principalmente por el dueño del negocio y los que laboran en él, en donde tanto sus expectativas de trabajo, aspectos económicos y sociales deben ser alcanzados por la persona.

Al analizar el tipo de objetivos establecidos en el organismo, también identificamos la presencia de objetivos funcionales, como son los de ventas, compras y producción. Ventas, tener un mercado cada día más amplio; producción, aprovechar adecuadamente los insumos y la maquinaria instalada; compras, abastecerse de materia prima de calidad a precios accesibles; en donde cada función se debe realizar aprovechando todas las oportunidades ya sea en el momento de vender a un precio determinado el producto y/o buscar la manera de ampliar nuestro mercado.

Otro tipo de objetivos identificados es el de los llamados objetivos a corto y mediano plazo.

-A corto plazo, es el de elaborar su producto para satisfacer la demanda de su mercancía, en este mismo periodo, menor a un año, se tiene previsto ampliar su mercado, es decir vender su mercancía en diferentes puntos de la ciudad para que sean distri-

buidos a las diferentes tiendas.

-A mediano plazo, se tiene previsto de que si el mercado crece, se deberan ampliar sus instalaciones para comprar más maquinaria y ofrecer, si es posible un número mayor de vacantes de empleo.

c).- Programas

Al establecer los objetivos, tambien debemos elaborar programas en el cual se estableceran conjuntamente los objetivos planteados por el organismo, politicas y reglas (si es que las hay) métodos, procedimientos y presupuestos los cuales serán necesarios para llevar a cabo una acción determinada, además de dicho programa se especificará la fecha de inicio y de terminación de una actividad ha realizarse.

En él programa realizado para las actividades de la ME en estudio se establecen los objetivos, los métodos y procedimientos ha seguir para realizar una actividad, asi como también el presupuesto para dicha actividad. El programa que se sigue es demasiado flexible, ya que si el presupuesto para la azúcar utilizada durante un mes es de N\$ 200.000 este se puede incrementar hasta en un 20% * más, ya que dicho ingrediente para el producto, lo utilizan también para labores del hogar, tal vez sea esto por ser una ME y estar ubicada dentro de la misma casa familiar.

Con respecto al tiempo estimado para elaborar un producto y surtir una determinada cantidad del mismo, el tiempo es el establecido en el programa y en la ficha de pedido, y en ocasiones

* El incremento del 20% se cálculo de acuerdo a las facturas proporcionadas ÚNICAMENTE para su consulte interne.

antes, ya que comentaba el dueño del negocio que esto se hace para tener una imagen más satisfactoria con el cliente y ganar otros mercados posibles.

d).- Políticas

Las políticas son lineamientos que nos guían, canalizan y orientan las acciones de las personas: si bien en la ME estudiada no existen políticas previamente establecidas, si hay un interés por parte del dueño en establecerlas y que estas se respeten.

e).- Presupuestos

Entendamos por presupuesto un plan donde se establecen los ingresos, egresos o ambos y la disponibilidad que se tiene para realizar una determinada operación representadas en términos económicos que se llevarán a cabo en un futuro.

El presupuesto que se nos permitió ver es el de egresos, en el cual se mencionan los gastos en que incurrirá la sociedad en el lapso de un mes, en dicho presupuesto se contemplan los gastos de materia prima, transportación, mantenimiento a maquinaria y equipo, luz, etc. en cada rubro esta contemplado un gasto estimado, tomando en cuenta los gastos efectuados en meses anteriores y en donde varían algunos productos de materia prima.

El presupuesto se respeta, pero como mencione en el inciso de programa, el incremento del gasto de la azúcar no se debe a un incremento en el precio, sino en el aumento de los kilogramos adquiridos por la ME.

IV.- LA ORGANIZACION EN LA MICRO-EMPRESA..

a).- Importancia de la organización

La organización es la etapa del Proceso Administrativo en donde se dan a conocer a cada uno de los miembros que integran la sociedad las funciones que a cada uno les corresponde realizar, integrando cada recurso con que contamos, ya sean humanos, materiales o técnicos, tomando en cuenta los niveles jerárquicos y funciones de cada nivel, conjuntando todo ello para el logro de los objetivos planteados.

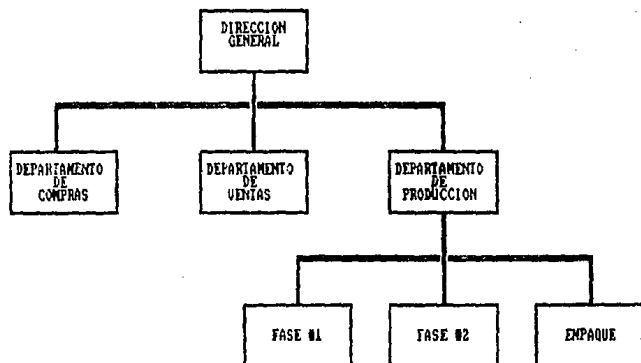
Considero que uno de los objetivos de la organización es dar a conocer las actividades específicas de cada persona, así como también representar gráficamente la estructura organizacional de dicho organismo y sus mecanismos de operación, es importante mencionar que dentro de la etapa de la organización se dará la fase de la división del trabajo de dicho organismo para con sus trabajadores y de esta manera delimitar responsabilidades.

b).- Organigrama

Como mencionamos anteriormente el organigrama es la representación gráfica de una entidad, es decir representar su estructura organizacional en forma esquemática.

La estructura organizacional de la ME está integrada por la Dirección General, el Departamento de Compras, el Departamento de Ventas y el Departamento de Producción; cabe mencionar que el organismo en su conjunto está compuesto por 10 elementos humanos y la persona que desempeña el cargo de Director General es una persona de sexo femenino de nivel escolar secundaria. Dicho organigrama se presenta a continuación.

ORGANIGRAMA DE LA MICRO-EMPRESA.



Hay que mencionar que cada persona tiene una tarea específica; en el caso del Departamento de Producción cada trabajador realizara sus funciones de acuerdo a lo que se le haya indicado, para que de esta manera no exista retraso alguno con los demás elementos y las funciones que desempeñarán en dicho departamento.

b.1).- Niveles Jerárquicos

En la representación del organigrama se establece claramente los niveles jerárquicos de cada departamento, así como también su grado de responsabilidad y de autoridad, y porque no, también los canales de comunicación.

Dentro de la ME los niveles jerárquicos son los expresados en el organigrama anterior y cada jefe de departamento tiene su autoridad y responsabilidad de acuerdo al puesto. En el Departamento de Compras y Ventas, están desempeñados por una persona cada uno con su autoridad y responsabilidad respectivas.

El departamento que más personal tiene laborando es el de producción ya que ahí se concentra la mayor actividad de la ME y esta dirigida por el Gerente de Producción que tiene a su cargo a seis personas las cuales están distribuidas dos por cada área, en el área de Fase #1 donde se mezclan los ingredientes para elaborar el producto y se deja reposar para la siguiente etapa; Fase # 2 se realizó el llenado de las "tiras" de plástico con el material - preparado previamente, para posteriormente cortar y empaquetar el producto, esto se realiza en la fase de empaque. La responsabilidad del Gerente de Producción es el de verificar que cada proceso realizado sea el adecuado, así como también verificar que cada

ingrediente (azúcar, grenetina, sabores, conservador, leche artificial) sea la cantidad requerida para el producto, en cuanto a la autoridad ejercida por esta Gerencia es el de ordenar a sus trabajadores (seis elementos) las tareas que tienen que realizar.

Cada función desempeñada por cada elemento que integra la ME ayudará al buen desarrollo de la misma, por eso es importante que la actividad, tarea o función ha desarrollarse se realice en forma eficiente y evitando al máximo los errores, ya que esto repercutira en costos y gastos extras que tendrá que realizar la ME y obstaculizará su buen desempeño. Cuando hablo de costos y gastos extras me refiero a lo que pueda ocurrir si no se tiene el cuidado necesario, digamos en el Departamento de Producción, en el momento de empezar a trabajar y por error o descuido se agrega una cantidad mayor de 'X' ingrediente, cualquiera que sea, en la elaboración del producto esto traería como consecuencia que el producto no contara con la calidad necesaria para poder distribuirlo.

V. LA DIRECCION EN LA MICRO-EMPRESA

a).- Importancia de la dirección

En la etapa de la dirección es donde se lleva a cabo a la acción los objetivos, planes o programas establecidos previamente, en la dirección debemos conocer con mayor claridad la capacidad del recurso humano con el que contamos para conocer con mayor exactitud lo que estamos haciendo o resolviendo.

Al hablar de la capacidad del recurso humano me refiero a conocer más ampliamente al individuo como tal, como ser humano, ya que no es fácil, tampoco difícil dirigir personal, sino que en mi forma de ver las cosas es complejo, complejo por el hecho de que cada persona es diferente, pensamos de distinta manera, unos toman decisiones con el corazón y otros con la cabeza, es por ello que al dirigir actividades desempeñadas por el factor humano debemos identificar no sólo al líder, sino que también buscar la manera de motivar, comunicarnos y averiguar las inquietudes de nuestros colaboradores para unos o subordinados para otros.

Como administradores de un ente económico, cualquiera que fuese su tamaño o giro, es de vital importancia tomar decisiones con la cabeza, utilizando la razón, y no dejarnos guiar por los sentimientos.

En la etapa de la dirección es importante conocer todos estos factores ya que nos ayudarán a desempeñar satisfactoriamente nuestras funciones. El administrador como líder deberá buscar la forma de trabajar en equipo, buscando soluciones y alternativas a los problemas y no ser solamente jefe donde den

ordenes y hagan que se cumplan.

b).- Liderazgo

Por ser una ME considero importante el descubrir o identificar al líder del grupo o equipo de trabajo, principalmente dentro del Departamento de Producción ya que ahí se concentran el mayor número de elementos humanos, también donde se puede dar un conflicto entre los trabajadores, si es que las relaciones laborales no son las satisfactorias. El problema del administrador radica no sólo en el de entender al personal, sino que también en el de identificar al líder que guíe al grupo y que se haga obedecer para que trabaje conjuntamente con el grupo. El liderazgo implica además la influencia e interacción en un grupo estableciendo comunicación para conocer las reacciones y aptitudes del equipo de trabajo.

c).- Comunicación

La ME en la cual nos estamos basando para realizar el presente trabajo consta de 10 elementos, es por ello que la comunicación establecida en dicho organismo es satisfactoria, se podría decir que se conocen las inquietudes del trabajador, existe una comunicación amplia con todos sus integrantes y la armonía que reina en sus instalaciones es muy satisfactoria, esto lo conocemos no solamente por lo que comentaban los propios trabajadores, sino que también lo pudimos comprobar con nuestras visitas. El formar parte de una ME en donde tenemos la ventaja de hablar directamente, escuchar, conocer inquietudes y posibles problemas del trabajador en su rendimiento laboral, nos ayuda a esforzarnos

para poner mas empeño y estusiasmo en las funciones de la empresa y colaborar en su desarrollo y crecimiento.

d).- Motivación

La motivación es la necesidad, deseo o impulso interno que se presenta en una persona para que ésta realice algo. La Dirección General de ME esta conciente de que el motivar a los trabajadores traera como consecuencia el buen desempeño y alto rendimiento de sus funciones, es por ello que un estimulo económico que se les da a los trabajadores es su salario, ya que ninguno de los que ahí laboran persibe el Salario Minimo General. todos ellos reciben por su trabajo más del Salario Minimo General. otro estimulo económico es el de darle ocasionalmente una bonificación extra para sus alimentos. y en el aspecto estimativo se encuentran las felicitaciones por parte del Gerente de Producción y por la Dirección General.

Todo administrador deberá motivar a sus trabajadores para que estos esten satisfechos con sus labores, el conocer alguna teoría de las necesidades o motivación al personal nos ayudará a ser más concientes con nuestro personal, es de gran ayuda el conocer, por ejemplo, la teoría de Abraham Maslow. donde hace énfasis a las necesidades del ser humano jerarquizandolas en una pirámide. o bien la teoría de McClelland donde identifica tres necesidades o impulsos básicos en las personas:

- 1.- Necesidades de logro
- 2.- Necesidades de poder
- 3.- Necesidades de afiliación

e).- Supervisión

La supervisión en la ME es única y exclusivamente la de guiar y dirigir a los trabajadores en las tareas que le han sido asignadas. Dicha supervisión estará desempeñada por el Gerente de Producción el cual guiará a cada trabajador en sus labores, dicha supervisión consiste en dar a conocer al trabajador el funcionamiento de la maquinaria y equipo (manuales todas ellas) y el proceso a seguir para la elaboración del producto.

VI. EL CONTROL EN LA MICRO-EMPRESA..

a).- Importancia del control

Esta es la última etapa del Proceso Administrativo, en donde verificaremos y analizaremos los resultados obtenidos con los resultados esperados, es decir, verificaremos que fue lo que obtuvimos y que fue lo que nos propusimos: analizaremos el porque de los resultados, si son satisfactorios magnifico, si no es así, buscaremos la posibles fallas que cometimos y plantearemos alternativas para no volver a cometer nuevamente dichos errores.

Es importante que se realice un control de las actividades realizadas, ya que a medida que las operaciones se vuelven más complejas es más difícil controlar las actividades sólo observando, es necesario pues, establecer normas o parámetros que nos guien para un control adecuado y satisfactorio de nuestras actividades.

El realizar un control de las actividades puede ayudarnos a:

- Detectar nuestras fallas y errores cometidos al desarrollar una operación, actividad o tarea.
- Plantearnos alternativas para solucionar dichas fallas.
- Tener mayor seguridad en una futura acción planeada.
- Establecer, en nuestro próximo ejercicio o periodo, una planeación mas efectiva basandonos en datos obtenidos con anterioridad.
- Tomar los datos obtenidos de nuestro control para la Toma de Decisiones.
- Nos proporciona los elementos (datos, resultados) necesarios para reiniciar el Proceso Administrativo.

b).- Proceso de control

Al igual que el Proceso Administrativo, el Proceso de Control se compone de una serie de etapas que permitan que el desempeño real se ajusten al desempeño esperado. En esta ME con dos años de funcionamiento, oficial, es difícil tener un control administrativo de las actividades de la misma, y no así contable, ya que se realizan registros de Balance General y Estado de Resultados, es por ello que planteamos las siguientes fases del Proceso de Control estudiadas en el transcurso de la carrera, para que el propietario o administrador de la ME cuente con más elementos para establecer un control más eficiente y eficaz en las actividades de la misma.

1.- Establecimiento de estándares o normas.

Antes que nada entendamos por estándar o norma la unidad de medida, que nos sirve como referencia o criterio para medir el desempeño. Es importante que la persona que desempeñe el cargo de Director General de la ME conozca el tipo de estándar o norma que desea establecer, ya que mientras más conozcamos del funcionamiento de la ME mejores alternativas tendremos de establecer una norma ya sea cuantitativa o cualitativa.

Para establecer una norma o estándar de tipo cuantitativo nos podemos auxiliar de la técnica de Tiempos y Movimientos, en donde evaluaremos una actividad o tarea específica desempeñada por un trabajador, y obtener datos que nos sirvan como referencia para controlar las tareas o actividades semejantes que se realicen en la ME. También es importante auxiliarnos de la observación, cuando las actividades se presten para ello, es

decir, no sean tan complejas, ya que es mucho más fácil establecer normas cuantificables en unidades físicas (número) y costos o ventas (\$).

Mientras que con las normas cualitativas, controlaremos más que nada la calidad del bien, tangible o intangible, y nos auxiliaremos de la observación directa para verificar como se desarrolla un proceso 'X'; de la entrevista directa con los trabajadores que realizan determinado proceso, tomando en cuenta las capacidades del equipo de trabajo y las técnicas y herramientas utilizadas, y porque no, establecer canales de comunicación con los usuarios o consumidores de nuestro bien, a través de encuestas y/o cuestionarios donde conozcamos las inquietudes, gustos y preferencias del consumidor acerca de un producto o servicio comercializado y conocer las fallas de nuestro producto.

2.- Medición del desempeño (funcionamiento).

En esta etapa se determinará la cantidad, capacidad y calidad de nuestra unidad de trabajo, es decir, nuestro desempeño actual. Para ello nos auxiliaremos de la observación personal dirigiendonos a nuestra planta productiva para verificar si el proceso de fabricación es el adecuado, si la cantidad de producto que se esta elaborando es la requerida o si la calidad del mismo es la recomendada, también podremos observar la actitud del trabajador en su área de trabajo; los reportes verbales (entrevistas) nos sirven de gran ayuda al igual que los reportes escritos y los datos estadísticos que nos ayudan a medir las tendencias de ventas, clientes o compras, tal como lo veremos en el capítulo de Comercialización; así como también la información

contable a través de los estados financieros.

3.- Comparación del desempeño con el estandar.

Esta etapa consiste en comparar las normas o estandares con el desempeño realizado, todo ello para conocer las diferencias entre ambos, y si existe diferencia aplicar un criterio a la situación para analizar y evaluar el significado de dichas diferencias. También para conocer el origen de las diferencias es posible hablar con los trabajadores que directamente están relacionados con el proceso productivo para conocer sus opiniones y porque no, sus posibles sugerencias.

4.- Acción correctiva.

Una vez analizadas las diferencias de nuestro estandar con el desempeño nos enfocaremos a establecer una acción correctiva a dichas diferencias, debiéndose asegurar que las acciones se aplique de tal manera que se logren los resultados esperados, dicha acción será aplicada por la persona con la autoridad y responsabilidad necesaria.

Es verdad que la ME en México se encuentra en pleno desarrollo, pero considero que con la aplicación de una Administración General Eficiente su desarrollo y crecimiento serán muy favorables no solo para los propietarios sino que también para la sociedad ya que se contará con un número mayor de plazas de empleo.

e).- Técnicas de control

Si bien es de gran ayuda el observar lo que ocurre en la ME y registrarse en un cuaderno de anotaciones, para conocer las posibles fallas de nuestra organización, también se recomienda

realizar otro tipo de controles tales como las auditorias tanto financieras como administrativas: las auditorias financieras consisten en una revisión de los controles y registros contables ya sea Balance General o Estado de Resultados, realizada por un contador público donde se certificará que los reportes fiscales expresados por la empresa esten amparados por los controles contables de la misma.

En el caso de las Auditorias Administrativas son un control preventivo y correctivo, es aplicable a una empresa en su totalidad, departamento, área, función o método específico, para ello nos apoyaremos en Manuales de Organización y de Procedimientos y demas documentos que nos ayuden a conocer a la empresa en su conjunto para descubrir con más certeza las fallas y proponer las posibles sugerencias.

Otro medio de control que se recomienda es la aplicación de la Gráfica de Gantt en donde podemos descubrir las actividades que se realizaran durante un mes o un periodo dado, ya que si bien la Dirección General de la ME tiene planeado sus ventas y cubre sus pedidos a tiempo, no llevan un programa de control de este tipo, considero que con la aplicación de una Gráfica de Gantt las operaciones de la ME se realizaran con más eficiencia, además de que se contará con un registro de las actividades de la misma como fuente de información para el futuro.

VII. COMERCIALIZACION

a) El producto

Consideró que las etapas del proceso administrativo se deben de aplicar en cada Gerencia, departamento y/o función de la empresa y no asignarsele como campo principal de la Dirección General, sino que en todas las áreas que integran una empresa ya sean personal, finanzas, producción o mercadotecnia, se debe de aplicar para obtener los mejores resultados posibles. Con lo que respecta a la comercialización, debemos considerar nuestro mercado, precio producto, competencia y todos aquellos factores que nos sean útiles para comercializar nuestro producto.

La comercialización en esta ME ya se ha dado, desde el año de 1992, año en que comenzó a funcionar oficialmente ante la SH y CP. La ME, como mencionamos en el capítulo de Planeación se dedica al ramo alimenticio elaborando dulces en tres distintas presentaciones: Gelatina de Agua, Gelatina de Leche y Figuras de 'Goma' dulce, estos tres productos vendidos en paquetes de 20 unidades con valor de N\$ 2.00.

La marca del producto es un nombre femenino que esta en la parte inferior de una figura también femenina plasmada en el empaque del producto que es de plástico, dicho nombre va acompañado por el domicilio fiscal de la ME y su registro ante la SH y CP.

El producto se presenta en empaques de 20 unidades cada uno y cada producto esta envasado con material de plástico especial para el producto, hay que mencionar que el producto tiene un conservador que permite la duración del producto hasta 30 días en

condiciones ambientales normales.

b).- Distribuidores

El producto llega al consumidor final, en su mayoría niños a través de los distribuidores. La ME cuenta con seis distribuidores los cuales les compran directamente al fabricante (mayoristas) además de distribuir su producto en tres mercados aledaños a su localidad y tienen la opción de vender el producto en los estados de San Luis Potosí, Puebla y Morelos; dando un total de 12 centros o plazas donde se distribuye el producto y se adquiere por el consumidor final.

6 mayoristas
3 mercados (detallistas)
3 plazas en provincia (detallistas)

Ver grafica #1

Comercialización a nivel D.F.

6 + 3 = 9
es a 100%
6 es a X
= 66.6% de plazas mayoristas

9 es a 100%
3 es a X
= 33.3% de plazas detallistas (mercados)

Total 66.6% + 33.3% = 99.9%

Ver grafica #2

Comercialización a nivel nacional

9 (plazas del D. F.) + 3 (plazas en provincia) = 12
12 es a 100%
9 es a X
= 75% de plazas en el D. F.

12 es a 100%
3 es a X
= 25% de plazas en provincia. (San Luis Potosí, Puebla y Morelos)

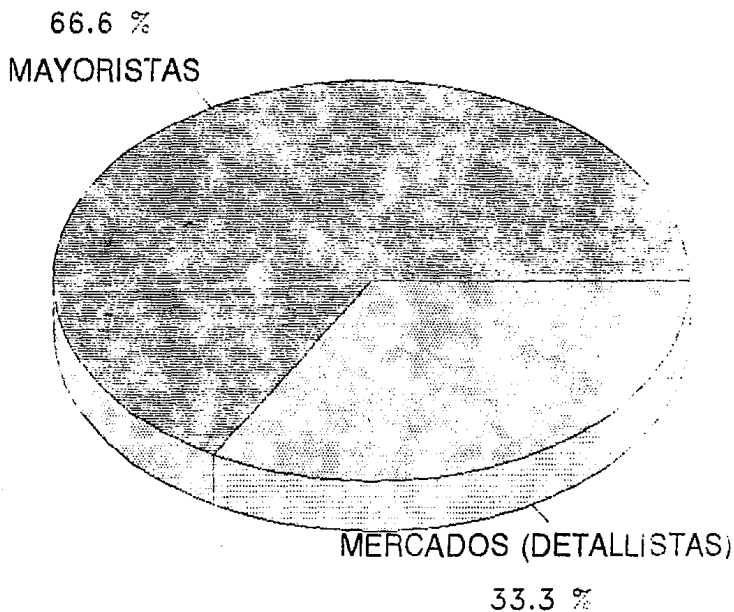
Sus ventas mensuales en los últimos doce meses (noviembre de 1992 a octubre de 1993) han sido las siguientes: (Ns)

1992						1993					
Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marzo.	Abril.	Mayo.	Junio.	Julio.	Agost.	Sept.	Oct.
28000	35000	30000	30000	25000	30000	27000	25000	28000	33000	35000	37000

Ver Gráfica #3
Ventas 1992-1993

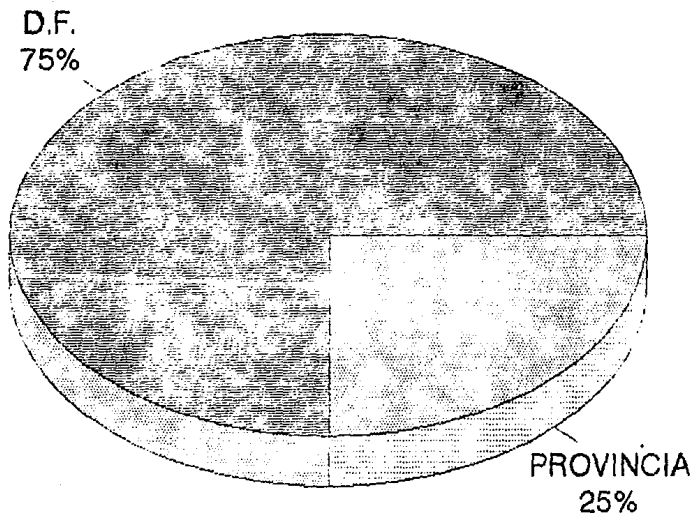
GRAFICA #1

COMERCIALIZACION A NIVEL D.F.



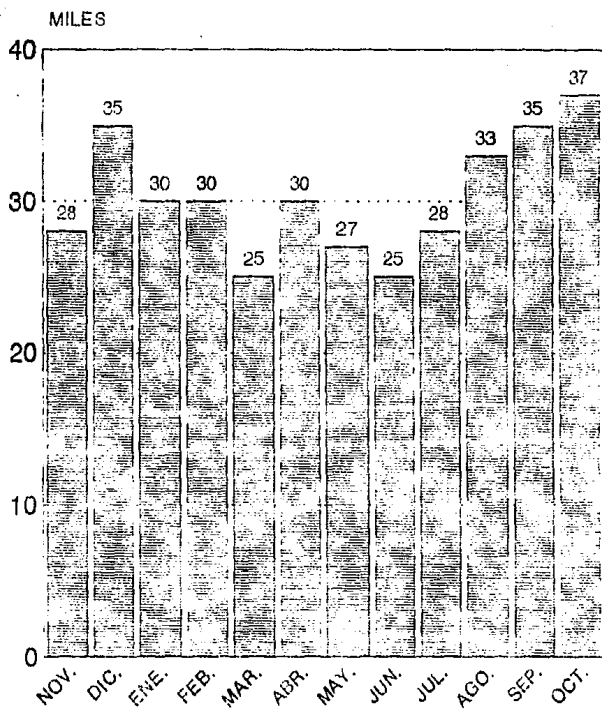
GRAFICA #2

COMERCIALIZACION A NIVEL NACIONAL



GRAFICA #3

VENTAS 1992-1993



- En la gráfica podemos observar que durante el último año, tomando como base noviembre de 1992 se obtuvieron ventas por N\$28,000.00 en ese mismo mes, incrementándose en los meses de diciembre, enero y febrero, y disminuyendo en los meses de marzo y junio que son los meses donde menores ventas se registraron.
- Los meses en los cuales se presenta un descenso en las ventas son de marzo a julio donde se obtienen unas ventas totales, en esos meses por N\$135,000.00 y registrándose ventas promedio mensual de N\$27,000.00.
- Sin duda alguna el mes donde se incrementaron las ventas fue en el mes de octubre con N\$37,000.00
- Se registraron ventas por N\$363,000.00 durante los últimos doce meses (nov. de 1992-oct. de 1993).

Respecto a la competencia, en los últimos meses se ha incrementado el número de ME dedicadas a esta actividad, según comenta la propietaria y localizadas por la misma zona, las cuales están saturando el mercado.

VIII.- FINANCIAMIENTO

a) El Centro Nafin

Ya hemos mencionado que esta ME esta operando oficialmente desde el año de 1992, y para iniciar sus operaciones formalmente realizó los tramites necesarios ante las dependencias del gobierno, dichos tramites fueron los siguientes:

- SH y CP
 - * Aviso de apertura
 - * Alta de obligaciones fiscales
- Delegación politica
 - * Registro ante la delegación sobre el uso del suelo
- Camara Nacional de Comercio (CANACO)
- Solicitud de licencia sanitaria, ante la Secretaría de Salud.

Todos los gastos efectuados durante la planeación inicial de la ME fueron aportados por la propietaria y su esposo; para la siguiente etapa que fue la de adquirir la maquinaria, herramientas, acondicionar el local (dentro de la propia casa), tramitar la instalación electrica de uso comercial, adquirir la materia prima y además aprender a elaborar el producto, de tal manera que el proceso que se llevara a acabo fuera el adecuado, y no se desperdiciara materia prima, todo ello más la necesidad de contar con dinero en efectivo para el pago de los salarios a los trabajadores y tener efectivo para resolver algunas contingencias; se llevo a cabo con préstamos efectuados por hermanos y familiares de la propietaria, así como por amigos de la misma, por aportaciones de ella y de su esposo.

Todo lo que se refiere al aspecto financiero de la ME se

realizó con prestamos de personas cercanas a la duena, y esta no recurrió a ninguna institución de crédito para solicitar préstamo alguno, así como tampoco ningún tipo de asesoría laboral o técnica.

Es importante analizar esta etapa, ya que el conocer el aspecto financiero de cualquier empresa nos ayuda a dislumbrar el futuro de la misma, teniendo conocimiento de que porcentaje de la empresa pertenece a los acreedores y que porcentaje pertenece a los dueños o socios.

La propietaria de la ME no ha analizado la opción de recurrir a una institución financiera para solicitar un crédito acorde a sus necesidades y garantías, como tampoco ha tenido la inquietud de recurrir a los centros informativos de dichas instituciones para recibir asesoría o información; es por ello que investigando un poco más a fondo y por inquietud propia se decidió asistir al Centro Nafin para conocer el tipo de ayuda que se le brinda a la micro y pequeña empresa para su desarrollo.

La siguiente investigación se realizó con el objetivo de conocer como ayuda Nacional Financiera, S.N.C. al desarrollo de la micro y pequeña empresa, y tener una opción más de financiamiento para la ME en estudio, la cual se le presentará a la propietaria, como información para que sea analizada y se cuente con un conocimiento más amplio sobre el apoyo que se le esta brindando a la ME en México.

El Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa se encuentra ubicado en la calle de Isabel la Católica #51, colonia Centro, esta funcionando formalmente desde el 17 de

agosto de 1992 y reúne en un sólo lugar a representantes del gobierno, banca comercial y de fomento, empresas de factoraje, arrendadoras financieras, uniones de crédito, entidades de fomento, afianzadoras, agrupaciones empresariales, red de investigación, información y documentación, red de capacitación, despachos de consultoría, todos estos grupos bajo la coordinación de Nacional Financiera, S. N.C., distribuidos de la siguiente manera:

PARTICIPANTES	UNIDADES
- Bancos	10
- Arrendadoras financieras	11
- Empresas de factoraje	7
- Uniones de crédito	2
- Entidades de Fomento	3
- Afianzadora	2
- Agrupaciones empresariales CONCAMIN, CANACO, COPARMEX, CANACOPE, CANACINTRA.	5
- Red de investigación, información y documentación, UNAM, CONACIT, IMIF, LAMFL, INFOTEC, IIE.	6
- Red de capacitación	8
- Despachos de consultoría	46

- Centros de gestión y fomento económico del D.F.

D.D.F., SECOFI, SECOGEF, realizando más de 105 tramites.

- Participantes a partir del 3 de noviembre de 1992

Arrendadora y factor Quadrum

Banco Mercantil del Norte.

Cabe mencionar que el Centro Nafin es autofinanciable ya que el costo total de operación del inmueble se divide entre el número de módulos que se encuentran instalados en dicho Centro.

Cuando un emprendedor de una micro o pequeña empresa se

dirige al Centro Nafin podra encontrar servicios tales como:

- Información y orientación sobre los servicios que ofrece Nafin.
- Oficinas de los intermediarios financieros donde se presta un servicio especializado a la micro y pequeña empresa.
- Servicio de apoyo de las agrupaciones empresariales.
- Orientación, asesoría y gestión sobre los trámites que se deben realizar ante oficinas de gobierno.
- Asistencia técnica.
- Capacitación.
- Asesoría en los aspectos de finanzas, contabilidad, diseño, mercado, producción, etc.
- Exposiciones y publicaciones entre otros.

b) PROMYP

EL apoyo más palpable que se le esta ofreciendo a la micro y pequeña empresa es a través del Programa para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP).

- El Promyp es un programa que nació en el año de 1988 con el objeto de apoyar a la micro y pequeña empresa que en ese entonces representaba el 90% de la planta productiva del país, teniendo como objetivo básico "... crear esquemas masivos de financiamiento, así como promover la creación, el fortalecimiento, desarrollo y modernización de las micro y pequeñas empresas, buscando su incorporación a los procesos de la economía formal y su integración a las cadenas productivas y comerciales. (14)

El Promyp comprende los siguientes servicios de financiamiento:

(14) NAFIN. Foro para el Desarrollo de la Empresa. Enero 1993. AÑO 1. No. 1, p.4.

1.- Créditos destinados a la constitución o fortalecimiento de capital de trabajo: (habilitación o avío)

Dicho crédito se utiliza para satisfacer necesidades de financiamiento de la empresa, en la adquisición de materia prima nacional o extranjera, materiales de productos o productos terminados para el pago de sueldos o salarios, gastos de fabricación y de operación.

2.- Créditos destinados a la adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario: (refaccionario).

Este tipo de crédito es utilizado por la micro y pequeña empresa para adquirir maquinaria, equipo y mobiliario, para desarrollar las actividades industriales, comerciales o de servicios, también para mejorar, ampliar, modernizar o construir su planta productiva y ofrecer a su mercado productos que compitan en calidad, cantidad, precio y oportunidad.

3.- Créditos destinados a la adquisición, construcción, instalación o modificación de unidades industriales, locales comerciales o de servicio.

Los recursos del crédito se destinan a la adquisición, construcción, instalación o modificación de inmuebles tales como naves industriales, bodegas, locales comerciales y/o de servicios que la empresa requiera para desarrollar sus actividades propias de su giro. En este tipo de crédito que implica la construcción de inmuebles, se establece que Promyp no financia la compra de terreno solos.

4.- Créditos destinados a la reestructuración de pasivos, a través de crédito hipotecario simple o con garantía hipotecaria. La empresa que solicite este tipo de crédito tendrá un plazo de 30 días a partir de la fecha de operación, para recabar y presentar la documentación comprobatoria del destino del crédito, esta documentación se presentará al intermediario financiero.

5.- Apoyo a las uniones de crédito para que realicen operaciones en beneficio común de sus socios.

En esta modalidad, un intermediario financiero (banco) solicitan a Nafin, con apoyo del Promyp el descuento de algún crédito que se le haya otorgado a una unión de crédito, quien destino dichos recursos para realizar operaciones de beneficio común entre sus socios que clasifiquen como micro o pequeña empresa, este crédito es para capital de trabajo, adquisición de maquinaria, mobiliario y equipo; y para la adquisición, construcción o adaptación de las instalaciones.

6.- Sistema de tarjeta empresarial:

La tarjeta empresarial consiste en una línea de crédito revolvente que se otorga a los micros y pequeños empresarios a través de la banca comercial; ha sido instrumentada por Nafin y los intermediarios financieros para brindarles acceso inmediato a los recursos financieros de fomento de Nafin, esta tarjeta brinda la oportunidad de adquirir en el momento preciso la materia prima y productos propios del giro, adquisición de maquinaria y equipo, y disponer de efectivo para solucionar los problemas de liquidez; es requisito fundamental para obtener la tarjeta empresarial que la micro o pequeña empresa tenga un año de operación como mínimo.

Algunas de las ventajas que señala el Centro Nafin, para la micro y pequeña empresa, que utilicen el sistema crediticio de la tarjeta empresarial son:

- " Oportunidad del crédito por la disponibilidad inmediata de los recursos
- " Ahorro en tiempo de los trámites para la obtención de financiamiento
- " Revolvencia del crédito sin suscripción de nuevos documentos
- " Obtención de financiamientos inmediatos...
- " Disminución de riesgos en el manejo y en la transportación de dinero
- " Simplificación de la información y documentación que debe proporcionar
- " Facilita la utilización y control de capital de trabajo
- " Seguro de vida gratuito ..."

A la fecha son 9 bancos los que operan con el sistema de tarjeta empresarial a nivel D.F.

- Banca Cremi, S.A.
- Bancomer, S.A.
- Banca Serfin, S.A.
- Multibanco Comermer, S.A.
- Banco Internacional, S.A.
- Banco del Atlantico, S.A.
- Banca Promex, S.A.
- Banco Mexicano, S.A.
- Banoro, S.A.

7.- El sistema de factoraje financiero:

Este sistema de financiamiento es automatico y masivo para las empresa apoyadas por Promyp. funciona a través del descuento de los títulos de credito y derechos de credito relacionados con proveedores de bienes o de servicios los cuales adquiere el

intermediario financiero autorizado (empresa de factoraje) de sus micros o pequeñas empresas, con el objeto de dotarlas de liquidez y de fortalecer su capital de trabajo.

8.- Arrendamiento financiero:

El Promyp da la opción a los micros y pequeños empresarios de hacer uso de activos fijos que se requieran en sus instalaciones vía arrendamiento financiero. Esta fase se realiza a través de la Arrendadora Financiera (intermediario) y Nafin, donde Nafin reembolsará a la arrendadora la inversión que se haya realizado para la adquisición del activo fijo, siempre y cuando la operación se realice bajo las condiciones del contrato que celebren ambas partes debiéndose tomar en cuenta las tasas de interés, de amortización y de gracia que para tal efecto establezca Promyp.

En esta breve explicación de los servicios de financiamiento que ofrece Nafin a través de Promyp se ha mencionado el intermediario financiero." se identifica de esta forma a los diferentes tipos de instituciones, con autorización para descontar créditos al amparo de los programas crediticios de Nacional Financiera, S.N.C., en este caso del Promyp." (15)

Estas instituciones intermediarias se obligan a reembolsar a Nafin los créditos que hayan descontado conforme a los plazos de vencimiento y condiciones que se hayan pactado, además es obligación del intermediario el supervisar el uso de los créditos otorgados por Promyp, debiéndose presentar un informe de

(15) NAFIN, Programa de Apoyo Crediticio, Junio 1992, P.2.

supervisión en un formato establecido para tal efecto y realizándose por los 145 días siguientes a la fecha de disponer los recursos. Dicho informe deberá presentarse a Nafin.

Los sujetos de apoyo del Promyp son las personas físicas o morales clasificadas como micro o pequeña empresa de participación patrimonial mayoritaria mexicana, debiendo desarrollar actividades industriales, comerciales o de servicio y que dichos giros se encuentren incluidos en el Catalogo de Actividades Empresariales que publique Nafin; así como también las uniones de crédito que necesiten financiamiento para satisfacer necesidades comunes de sus socios.

Requisitos para tener acceso a crédito.

- Se debe ser una persona física o moral, con arraigo en su actividad, con una plaza permanentemente fija, ya que el préstamo sirve para impulsar el desarrollo del negocio y no para iniciarlo, salvo cuando las personas que deseen iniciar un negocio cuenten con la experiencia suficiente del giro de la empresa que se pretende desarrollar.
- Que se cuente con capacidad legal para asumir obligaciones.
- El solicitante debiera ser solvente tanto moral como económicamente.
- Que el producto o servicio que se pretende prestar tenga demanda en el mercado.
- El solicitante deberá tener capacidad de pago; la capacidad de pago estará en función al tipo y monto de crédito que necesite, además de que debe estar en relación con la generación de recursos suficientes para cubrir los costos y gastos más los in-

tereses generados por el servicio de financiamiento.

Documentación:

La documentación básica que se debe presentar al intermediario financiero es la siguiente:

- Información financiera completa y actualizada a la fecha de la solicitud o con una antigüedad no mayor a tres meses, de preferencia dictaminada y que comprenda:

- * Balance general con relaciones analíticas.
- * Estado de resultados.
- * Estado de costo de producción y ventas.

En el caso de que el solicitante sea propietario de inmuebles (terrenos, edificios, etc) se deberá proporcionar los datos del Registro Público de la Propiedad, para que el intermediario verifique y analice la situación actual del inmueble, sobre todo cuando el bien va a garantizar el préstamo.

Es importante conocer la forma en que opera el Centro Nafin, así como también los servicios, créditos y plazos de pago que ofrecen los intermediarios financieros, tal como lo muestra el cuadro siguiente:

P R O M Y P

PLAZOS MAXIMOS POR TIPO DE CREDITO

TIPO DE CREDITO	BANCOS A/MG	UNIONES A/MG	EMPRESAS FOMENTO A/MG	ASOC. FINANC. A/MG	FACTOR DIAS
CAP. DE TRABAJO	5/*	5/*	3/6		30-60-90
MAQUINARIA-EQUIPO	10/*	10/*	5/12	10/18	84 / 12
INSTALACIONES FISICAS	30/*	12/*	7/12	12/36	
PASIVOS	7/*	7/*			
ESTUDIOS Y ASESORIAS	5/*	5/*	3/6		
CUASICAPITAL	7/24	7/24	7/24		

* La gracia que requiere el proyecto. Las condiciones definitivas dependeran de la capacidad de pago de la empresa.

A/MG = Años/meses gracia

FUENTE: CENTRO NAFIN PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUENA EMPRESA.

c) Asociacionismo Empresarial

El pasado 11, 12 y 13 de noviembre de 1993 tuvo lugar en Nacional Financiera, S.N.C. la primera muestra de Asociacionismo Empresarial 1993 con la presencia de 31 participantes de diferentes actividades económicas y provenientes de diversos estados de la República Mexicana.

El Asociacionismo es un programa realizado por Nafin. en donde se reúnen a pequeños productores con intereses en común para que puedan obtener beneficios en la compra de materia prima.

equipo y la comercialización y distribución de los productos y/o servicios que ofrecen.

El Asociacionismo, como lo pudimos constatar, es la unión de micro-empresas dedicadas a una actividad similar, las cuales se agrupan uniendo recursos para obtener los mejores y más rápidos resultados del desarrollo de sus actividades.

COMAL de Chihuahua (Comercializadora de Microindustrias Alimenticias de Chihuahua), una de las participantes, forma parte de este programa y está funcionando como empresa integradora desde junio de 1993, y realizando planes para su integración desde agosto de 1992. De acuerdo a lo que comentaba la C.P. Carolina Ochoa y el Ingeniero Barrones, ambos promotores, el beneficio más palpable de esta integración es la disminución de los costos, ya que todos los costos efectuados por COMAL se divide entre las 17 micro y pequeñas industrias que conforman esta asociación; en este evento también se presentaron empresas integradoras de cerámica, textil, artesanías, alimentos, entre otras.

De las 31 asociaciones participantes el 80.64% tiene apoyo del Promyp y el restante 19.35% por diversos programas de Nafin, tales como de Modernización, Impulso, Asesoría y Asistencia Técnica.

Este programa, el Asociacionismo Empresarial, puede ser una opción más para el desarrollo de la ME en estudio, ya que si se organiza con otras empresas del mismo giro pueden abarcar mayores mercados, abatir costos, incrementar sus ventas, contar con servicios administrativos más completos, diseño de marca, com-

pras, contratación de personal, etc. El beneficio, tal como lo constatamos en esta muestra de Asociacionismo Empresarial, sería mucho mayor y provechoso para todos los integrantes de la asociación, y no sólo se producirían los mismos productos, sino que, en base a la investigación de mercados, se pueden elaborar nuevos productos que satisfagan las necesidades del consumidor.

Finalmente, para concluir este capítulo, mencionaremos que en 1992 existían en el país más de un millón 300 mil micro y pequeñas empresas según datos de Nafin, obtenidos de su informe anual de actividades 1992, y en donde el número de empresas apoyadas durante 1991 y 1992, así como su financiamiento fue el siguiente:

EMPRESAS APOYADAS A TRAVES DE PROMYP

EMPRESA	1991	1992
MICRO	28341	57170
PEQUENA	24452	33116

CREDITO A EMPRESAS A TRAVES DE PROMYP

EMPRESA	1991	1992
MICRO Y PEQUENA EMPRESA	N\$ 8596	N\$ 15832

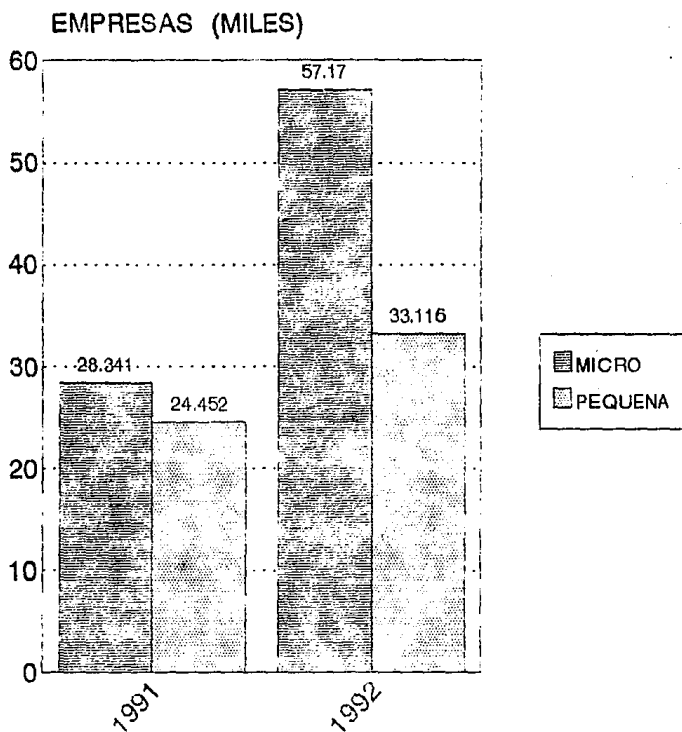
FUENTE: EL MERCADO DE VALORES. Nacional Financiera: Informe Anual de Actividades 1992. Año LIII, Abril 1, 1993. Pág. 13

* Millones de nuevos pesos.

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

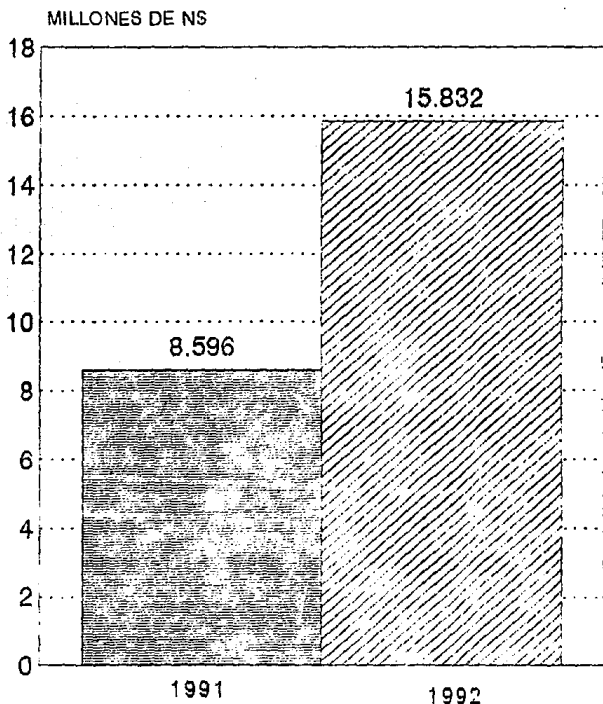
GRAFICA #4

EMPRESAS APOYADAS A TRAVES DE PROMYP



GRAFICA #5

CREDITO A EMPRESAS A TRAVES DE PROMYP



 MICRO Y PEQ. EMPRESA

 MICRO Y PEQ. EMPRESA

CONCLUSIONES

Se ha realizado el trabajo de manera tal, que la inquietud de conocer más ampliamente aspectos sobre la administración en la ME en México fueron los suficientes para tener un criterio más amplio sobre su situación actual en México. En base a lo que se ha investigado en las diferentes fuentes y en el desarrollo del presente trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- En la ME bajo estudio se observó que la aplicación de la administración en su conjunto es aplicada por una persona de nivel escolar secundaria, que ha adquirido los conocimientos en base a la experiencia.
- Se percató que en la aplicación de la administración en la ME trae como consecuencia el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles tanto materiales, técnicos y humanos, de esta manera se comprobó nuestra hipótesis formulada en la metodología de la investigación.
- El tipo de administración que se aplica en la ME no es en su totalidad científica, tampoco lo es empírica, ya que la persona encargada de aplicarla cuenta solamente con los conocimientos necesarios en cuanto a la organización administrativa de la empresa.
- La aplicación de una administración eficiente trae como resultado el desarrollo de la ME, es por ello que se debe acudir con la persona adecuada para la administración de la empresa, es aquí donde el Lic. en Administración juega un papel importante ya que de la oportuna toma de decisiones que se efectúen depende

- el éxito o fracaso del ente económico, o en su defecto acudir a un centro de información para que se le brinde asesoramiento sobre el aspecto administrativo de la empresa.
- Uno de los obstáculos que se presentan para el desarrollo de la ME es la obtención de financiamiento, ya que se debe reunir una serie de requisitos para obtener un crédito, y la propietaria de la ME en cuestión carecía de información sobre los procedimientos a seguir y las formas de obtenerlo.
 - El apoyo que se le está brindando a la ME para su desarrollo a través de Promyp cada día es más amplio, ya que se le ofrece al microempresario asesoramiento técnico, administrativo y financiero.

RECOMENDACIONES

- A manera de recomendación, y para tener datos que a futuro nos puedan servir, se recomienda, dentro del capítulo de control la elaboración de una Grafica de Gantt para tener nuestras actividades controladas y entregar oportunamente nuestros pedidos, así como también se presenta el Proceso de Control que se puede seguir para fijar estandares en la ME.
- Es recomendable que conforme se desarrolle la empresa se apliquen auditorias, tanto contables como administrativas, para conocer la situación contable y administrativa de la empresa.
- En el aspecto de comercialización es posible no sólo vender a los intermediarios, sino también captar directamente al público en general y aumentar las ventas.
- Con respecto al financiamiento es recomendable acudir al Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa para conocer los tipos de financiamiento que ahí se ofrecen y optar por el adecuado tomando en cuenta las necesidades y oportunidades de nuestra empresa, así como también los plazos fijados por los intermediarios financieros para cada crédito.
- Otra opción de expansión para la ME es el programa de Nafin llamado Asociacionismo Empresarial, en donde se pueden asociar microempresarios con intereses en común para producir y comercializar el producto y abatir costos.

En general se puede decir que el éxito o fracaso de una ME radica no sólo en la persona que la dirige, sino también en la forma de como se manejan las situaciones, en la toma de deci-

siones. en las oportunidades que aprovechemos. en nuestra competencia. en las oportunidades que busquemos. en los retos que afrontemos. en los medios que utilicemos para desarrollarnos y tantos y tantos factores que se deben afrontar día a día; todo ello bajo un marco de retos y toma de decisiones que la dirección y/o el Lic. en administración debe afrontar para mantener a flote el ente económico.

BIBLIOGRAFIA

- RODRIGUEZ Valencia, J. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Ecasa, 1a. edición. México, 1985, pp. 1-189.
- GRABINSKY, Salo. El Perfil del Pequeño Empresario. Ed. Edicol. 1a. edición. México, 1987, TODO.
- MERRILL. Harwood F. Clasicos en Administración. Ed. Limusa, Versión Española: Lic. Aurelio Romeo del Valle. 2a. Reimpresión, México, 1978, pp. 67-86, 184, 185, 351-359.
- FERNANDEZ Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Ed. Diana. 3a. impresión. México. 1979, pp. XV, XVI, 4, 55, 56, 74-78.
- MINER, John B. El Proceso Administrativo. Teoría, Investigación y Práctica. CIA. Editorial Continental, S.A. de C.V., 4a. impresión. México, 1984, pp. 75-78.
- MUNCH Galindo, Lourdes y José GARCIA Martínez. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. 1a. reimpresión. Mexico, 1991, pp. 23, 42.
- NAFINSA. Fuentes de Financiamiento. Manual de Consulta. Biblioteca de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C. Mexico, 1992, pp. 47-57.
- NAFINSA. Programa de Apoyo Crediticio. Micro y Pequeña Empresa. Reglas de Operacion. Mexico, Junio de 1992, pp. 1-15.

- CONALEP. Instructivo para Realizar los Trámites Legales para la Creación de una Micro Empresa. México, 1987, pp. 10-51.
- NAFINSA. FOCO para el Desarrollo de la Empresa. Año 1, No. 1. Mexico, enero de 1993. pp. 4-6, 12-15.
- NAFINSA. La Economía Mexicana en Cifras. 13a. edición Nacional Financiera. México, 1992. pp. 57, 62, 63, 77.
- RUIZ Durán, Clemente y Carlos ZUBIRAN Schadtler. Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de la Micro, Pequeña y Medianas Empresas en México. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Nacional Financiera, 1a. edición. México, 1992. pp. 18-23, 29, 69-79, 259-261.
- DIRECCION General de la Industria Micro y Pequeña y del Desarrollo Regional. Estadísticas de la Industria Nacional. México, Junio de 1992. pp. 26, 27, 80.
- NAFINSA. El Mercado de Valores. Nacional Financiera, S.N.C. México, Marzo 15 de 1993. Vol. 53, No. 6. pp. 4, 5, 11, 12, 14, 16.
- NAFINSA. El Mercado de Valores. Nacional Financiera: Informe Anual de Actividades 1992. México, 1993. Año LIII, abr. 1 p. 13.
- AQUINO Mothelet, Ma. Guadalupe y Otras. TESIS: Las Repercusiones del Tratado de Libre Comercio en la Micro, Pequeña y Mediana Industria textil y del vestido. UNAM. Mexico, 1992. p. 25.

- GONZALEZ Medellin, Francisco y Otros. Ciencias Sociales Basicas
- 2. El Hombre de Ayer en el Mundo de Hoy. Ed. Trillas, 5a. edicion. Mexico, Marzo de 1987, pp. 32-36, 49-52, 94-101, 146-156.
- HERNANDEZ y Rodriguez, Sergio y Nicolas Ballesteros Inda. Fundamentos de Administración. Nueva Editorial Interamericana. Mexico, 1987, pp. 77, 137.
- CENTRO NAFIN. Para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Isabel la Católica #51, Col. Centro.
- NAFINSA. Nacional financiero en los hechos: " Primera muestra de Asociacionismo Empresarial " , Mexico, 1993. pp. 5-15.