



18  
24  
Universidad Nacional Autónoma  
de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LAS  
DISTINTAS ETAPAS DE LA VIDA  
DE LAS EMPRESAS

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

GREGORIO ELIZARRARAZ GUARNEROS

ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA



Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1965



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.

18  
24



Universidad Nacional Autónoma  
de México

FACULTAD DE HISTORIAS SUPERIORES  
CUAUHTILCÁN

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LAS  
DISTINTAS ETAPAS DE LA VIDA  
DE LAS EMPRESAS

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A

GREGORIO ELIZARRAZ GUARNEROS  
ASESOR: LIC. DANIEL HERRERA GONZÁLEZ



Cuauhtilcán Ixcaltli, Edo. de Méx.

1964



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Cevallos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Fuentes de Financiamiento en las distintas etapas de la vida  
de las Empresas"

que presenta el pasante: Gregorio Elizarraráz Guarneros  
con número de cuenta: 8328927-1 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 01 de Junio de 1995

PRESIDENTE

C.P. Gonzalo Márquez Cervantes

VOCAL

L.C. Daniel Herrera García

SECRETARIO

L.C. Alejandro Amador Zavala

PRIMER SUPLENTE

L.C. Francisco Alcántara Salinas

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Néstor Pillado García

CON GRATITUD A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CON UN ESPECIAL CARIÑO A LA FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

UN RECONOCIMIENTO PARA LOS PROFESORES QUE INFLUYERON EN  
MI FORMACION PROFESIONAL

TODO EL QUE PARTICIPA EN  
UNA DISCUSION DEFENDE  
DOS COSAS:  
UNA TESIS, Y ASI MISMO.

PAUL VALERY

NUESTRA CABEZA ES REDONDA  
PARA PERMITIR A NUESTRO  
PENSAMIENTO CAMBIAR DE  
DIRECCION.

FRANCIS PICABIA

LA TONTERIA ES INFINITAMENTE MAS  
FASCINANTE QUE LA INTELIGENCIA.  
LA INTELIGENCIA TIENE SUS LIMITES,  
LA TONTERIA NO.

CLAUDE CHABRAL

¿QUE HOMBRE TIENE TAN Poca FE  
QUE EN UN MOMENTO DE GRAN  
DESASTRE Y DE ANGUSTIA NO HA  
INVOCADO A SU DIOS?

OG MANDINO

CON AMOR. Y AGRADECIMIENTO  
A QUIEN ES MI GRAN APOYO  
COMO AMIGA, NOVIA Y ESPOSA.

SARITA

CON UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO  
A MI MADRE POR SUS DESVELOS.

E. CATALINA

A LA MEMORIA DE MI PADRE:

FERNANDO

POR SU GRAN APOYO Y BUEN  
EJEMPLO A MIS HERMANAS.

IRENE Y SILVIA

A MIS HERMANOS POR QUE  
LOGREN SUS METAS.

ROSA  
FERNANDO  
TERESA

CON ESPECIAL AGRADECIMIENTO POR  
HABERME SOPORTADO.

L.C DANIEL HERRERA GARCIA



**FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LAS DISTINTAS ETAPAS  
DE LA VIDA DE LAS EMPRESAS**

**OBJETIVO.**

Conocer las maneras mediante las cuales se puede financiar una empresa en las diferentes etapas de su vida productiva.

## HIPOTESIS

Debido a la falta de recursos o de conocimiento en diversas ocasiones las empresas se ven en problemas de financiamiento, por el desconocimiento que existe de las diversas fuentes de financiamiento a las cuales se puede recurrir en las diferentes etapas de la vida de las empresas, si se conocen estas, el uso de los recursos podra ser más racional.

## **METODOLOGIA**

- Investigación bibliográfica

## INDICE

página

### INTRODUCCION

CAPITULO I. LA EMPRESA	1
1.1 Empresas Lucrativas	6
1.2 Empresas no Lucrativas	8
1.3 Empresa de Servicio	8
1.4 Micro Empresa	9
1.5 Pequeña Empresa	11
1.6 Empresa Mediana	13
1.7 Empresa Grande	16
1.8 Holding o Controladora	19
1.8.1 Definición de Holding	19
1.8.2 Tipos de Holding	21
CAPITULO II CICLO HIPOTETICO DE VIDA DE LAS EMPRESAS	24
2.1 Nacimiento a Explotación	25
2.2 Explotación a Crecimiento	27
2.3 Crecimiento a Madurez	28
2.4 Madurez a Estabilidad	29
2.5 Declinación	29
CAPITULO III PATRON DE FINANCIAMIENTO DURANTE EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS.	32
3.1 Nacimiento a Explotación	32
3.1.1 Financiamiento con Recursos propios	32
3.1.2 Creditos de Proveedores	34
3.1.3 Creditos de los Socios	35
3.2 Explotación a Crecimiento	37
3.2.1 Reinversión de Capital	37
3.2.2 Aumento de Capital	37
3.3 Crecimiento a Madurez	37
3.3.1 Creditos a la Producción	37
3.3.2 Habilitación y Avío	38
3.3.3 Refaccionarios	41
3.3.4 Prestamo Hipotecario, Agrícola, Industriales o a Empresas de Servicio.	42

3.3.5	Creditos para Capital de Trabajo	43
3.3.6	Remesa en Camino	44
3.3.7	Descuentos Mercantiles	45
3.3.8	Prestamos Girograficos	46
3.3.9	Prestamos con Colateral	47
3.3.10	Prestamos Prendarios	48
3.4	Madurez y Estabilidad	49
CAPITULO IV CONTROL DE CALIDAD		50
4.1	Conceptos y Antecedentes	50
4.1.1	Administración Creativa	51
4.1.2	Objetivo de la Administración Creativa	51
4.1.3	Ventajas de la Administración Creativa	52
4.1.4	Circuitos de Calidad	54
4.2	Calidad	56
4.3	La Necesidad e Importancia del Control de Calidad	56
4.4	La Función del Departamento de Control de Calidad	59
CAPITULO V LA INFLACION		61
5.1	Definición	61
5.2	Devaluación	63
5.3	Como Afecta actualmente la Inflación a las Empresas Mexicanas	64
5.4	El Problema Crediticio en Epoca de Inflación en Mexico	66
5.5	Consecuencias Importantes de la Inflación en la epoca presente	67
CASO PRACTICO		69
CONCLUSIONES		
BIBLIOGRAFIA		

## INTRODUCCION

Debido a los grandes problemas que debe de afrontar la empresa a lo largo de las distintas etapas (ciclo hipotético de vida de las empresas) de su vida productiva para poder sobrevivir en primera instancia y más adelante para poder ser competitiva en el mercado en el que se desenvuelve, se hace necesario e imperante el buscar nuevas formulas para poder lograr una liquidez mayor en un tiempo menor y con el menor gasto posible, esto se puede llevar a cabo si el director financiero conoce las necesidades y expectativas que tiene la empresa, para que en base a los requerimientos de esta busque y obtenga los tipos de financiamiento acordes a la etapa en la que se encuentre la empresa.

Para tales fines se hace necesario conocer el ciclo hipotético de vida de las empresas, así como también conocer y distinguir los tipos de financiamiento, para poder conjuntar estos conceptos y poder obtener un mejor rendimiento de la inversión que se pretenda, así como saber cual sería la que conviniera con la finalidad de ahorrar gastos por la obtención de dichos créditos.

1  
CAPITULO I

EMPRESA. DEFINICION.

"Es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos" Méndez Morales José Silvestre.

"Comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales" Guzmán Valdivia Isaac.

"La empresa la integran: a) Los bienes materiales, b) Los bienes humanos, y c) Sistemas, también se puede estudiar tomando en cuenta aspectos tales como: 1) Económico 2) Sociológico 3) Jurídico 4) Administrativo 5) De conjunto" Reyes Ponce Agustín.

"Empresa 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" Fernández Arenas José Antonio.

#### **OBJETIVO:**

Es el de producir o distribuir bienes y servicios para la satisfacción de necesidades humanas.

De las definiciones anteriores se pueden desprender ciertas características que comparten las empresas.

#### **CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS**

-Llevar a cabo actividades económicas, que pueden ser, las de producir y/o distribuir bienes y servicios para la satisfacción de necesidades humanas.

-Dentro de estas se da la combinación de los factores de la producción a través de procesos de trabajo, así como también de relaciones técnicas y de las mismas relaciones sociales de la producción.

-Son influenciadas por su entorno natural, social, político y económico, así de esta misma forma esta repercute en su entorno social.

-Cabe destacar que son de suma importancia para el crecimiento y desarrollo económico y social de un país.

Para que se comprenda de una mejor manera a continuación se detalla más claramente las diferentes clasificaciones de empresas que más se manejan:

#### CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR SU MAGNITUD

TIPO	CRECIMIENTO	PERSONAL	VENTAS
Grande	Lento	Matricial	Nacional e internacional
Mediana	Superior	Descentralizada	Regional a Nacional
Pequeña	lento-Superior	Centralizada	Local o Regional

POR SU ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA

- Industrial
- Comercial
- De Servicio

ORGANIZACIONES COMERCIALES.- Son todas aquellas que adquieren mercancías, con el fin de venderlas para obtener de estas una utilidad.

EMPRESAS DE SERVICIO.- Son aquellas que prestan un servicio para beneficio del público en general.

DE ACUERDO A LA CLASIFICACION DE NAFINSA

TAMARO	PERSONAL OCUPADO	VENTAS NETAS ANUALES
Microempresa	de 1 a 15	Hasta 110 veces salario mínimo de la zona "A"
Pequeña Empresa	de 16 a 100	Hasta 115 veces salario mínimo de la zona "A"
Mediana	de 101 a 250	Hasta 2010 veces el salario mínimo de la zona "A"

Grande de 251- mas Mas de 2010 veces el  
salario mínimo de la  
zona "A"

#### SEGUN LA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES

- Sociedad Anónima.
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad en comandita
- Sociedad Colectiva
- Sociedad de Capital Variable
- Sociedad por Acciones.

#### DE ACUERDO AL FIN ECONOMICO

- Lucrativas
- No Lucrativas.

A continuación se explican de manera detallada algunos tipos de empresas que son de interés para el tema de desarrollo:

## 1.1 EMPRESAS LUCRATIVAS

Son organizaciones orientadas básicamente por el principio de la economía comercial y que al mismo tiempo representa el tipo predominante de empresas capitalista de nuestros días.

Estas empresas se caracterizan por ser independientes, lo cual significa que tienen autonomía, tanto de administración como en su tecnología, poseen capital propio que puede ser de procedencia nacional o internacional, aunque cuando se presenta esta segunda modalidad el capital extranjero es minoritario.

El objetivo principal de este tipo de empresas es el de beneficiarse económicamente.

Estas organizaciones se rigen por el principio de producir más y mejor (Aunque no necesariamente se da esta situación) para así poder dominar un segmento o bien un mercado completo.

Son al mismo tiempo empresas que continuamente buscan renovarse y mantenerse a la vanguardia de nuevas y mejores técnicas y tecnología para elevar el nivel de eficiencia de sus empleados y la calidad de sus productos.

En estas empresas su organización funcional se vuelve más compleja, debido a que buscan predominar en el mercado al que pertenecen para lo cual buscan a especialistas para cada una de sus áreas correspondientes.

#### **OBJETIVO PRIMORDIAL**

Es la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de necesidades.

#### **OTROS OBJETIVOS**

- Producir bienes o servicios para un mercado
- Buen trato económico y motivacional a sus empleados
- Reinversión de una cantidad proporcional de la utilidad obtenida, para garantizar el buen crecimiento de la organización.
- Tiene personalidad jurídica propia
- Pueden ser sujetos de crédito
- Es autónoma en cuanto a su administración.

## 1.2 EMPRESAS NO LUCRATIVAS

Son sociedades civiles que su objetivo principal es el de prestar sus servicios a la comunidad, sin esperar a cambio una retribución económica por la prestación de servicios.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran, generalmente sociedades civiles que prestan su asesoría a personas que no tienen recursos para pagar estos servicios y que se mantienen de donativos.

## 1.3 EMPRESAS DE SERVICIO

Son consideradas todas aquellas que se dedican a prestar un servicio en general.

Para estas empresas los clientes de la organización son los principales beneficiarios. Generalmente este tipo de empresas son manejadas por el Gobierno, para poder absorber los gastos que se originan dentro de estas empresas, se pueden ejemplificar con Petroleos Mexicanos compañía de luz y otras.

#### 1.4 MICROEMPRESA

Este tipo también se conoce como artesanal o familiar, pueden ocupar de 1 hasta 15 personas, este tipo de empresas son dirigidas por el mismo dueño su dirección es en cierta medida empírica, como el dueño se auxilia de unas cuantas personas para que su negocio marche, siendo en la mayoría de ocasiones parientes de estos, los dueños llevan acabo la supervisión de las actividades realizan diversas funciones, y por lo general no se lleva ningún control, en este tipo de empresa no existen funciones definidas ni jerarquias ni puestos definidos. Sus ventas anuales no exceden los 110 veces el salario mínimo de la zona "A".

En cuanto al segmento de mercado que abarca es local la mayoría de las ocasiones o cuando más es regional el capital es aportado por su propio dueño.

En lo que respecta al tamaño de sus instalaciones su espacio físico es reducido, la producción es baja debido



a la falta de maquinaria avanzada o bien a la inexistencia de esta.

#### CARACTERISTICAS DE LA MICROEMPRESA

- Organización familiar
- No cuenta con la maquinaria adecuada
- El capital es proporcionado por el dueño
- En ella participan los familiares del dueño
- La administración se lleva acabo de una manera no científica.
- No existen funciones específicas.

A continuación se presenta un ejemplo de una microempresa.

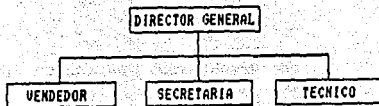


Figura 1. En el ejemplo anterior observamos una microempresa, la cual se dedica a la compra venta y servicio de equipo de radio comunicación.

### 1.5 PEQUEÑA EMPRESA

En este tipo de empresas su administración es empírica, la persona que se encarga de la administración es uno de los socios que en la mayoría de los casos dedica muy poco tiempo a cuestiones de tipo administrativo ya que al no existir unas funciones específicas él se encarga de todos los problemas financieros, de producción de comercialización y de los aspectos técnicos, esto se da por la ausencia de especialistas para cada área de la empresa.

El capital de esta empresa por lo general es proporcionado por los socios que conforman la empresa.

El número de personas que emplea varía de 16 personas hasta 100.

El segmento de mercado que abarca es local o regional aunque en algunas ocasiones puede llegar incluso a abarcar el mercado nacional, su producción es baja debido a la falta de maquinización y controles.

Son consideradas pequeñas empresas todas las que tengan ventas anuales de hasta 115 veces el salario mínimo de la zona "A".

### CARACTERISTICAS DE LAS PEQUERAS EMPRESAS

- Su administración no es del todo especializada
- El capital lo aportan dos o mas personas.
- Se basa mas en el trabajo manual que en el uso de la maquinaria
- Su mercado de abastecimiento es local o regional, aunque en ocasiones puede llegar a ser nacional.
- Por lo general se encuentran en proceso de desarrollo.
- En este tipo de empresas no se requiere de grandes previsiones o de planeación
- Existe centralización de actividades
- La solución de problemas se lleva acabo de manera informal o directamente por el dueño.

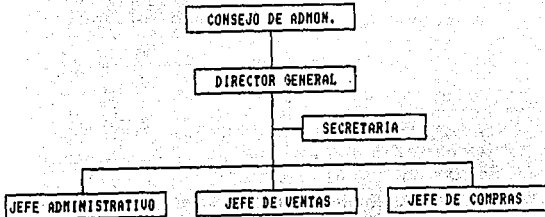


Figura 2. Como ejemplo de este tipo de empresas tenemos una empresa de compra-venta de equipo de computo.

## 1.6 EMPRESA MEDIANA

Este tipo de empresas son dirigidas por los mismos dueños (aunque no necesariamente) o por algún gerente ya que el dueño no puede controlar todas las actividades se percata de que tiene la necesidad de una serie de conocimientos técnicos y de administración, se da cuenta de que ya no se entera de todo lo que ocurre en su organización, el funcionamiento y problemas que antes el mismo podía observar se percata de la necesidad de contratar personal capacitado para poder hacer frente a una serie de contingencias que se van presentando. Se delimitan funciones y se establecen jerarquías.

Este tipo de empresas por lo regular se encuentran en una etapa de crecimiento, ocupan hasta 250 empleados.

La utilización de la maquinaria y de personal capacitado es cada vez mayor, con lo cual su producción aumenta considerablemente y con esto el mercado que abastece se vuelve más amplio y se convierte en un mercado nacional y en ocasiones en un mercado internacional. Sus ventas anuales son de 2010 veces el salario mínimo de la zona "A".

Existe una mayor necesidad de prevenir y planear de una forma más adecuada las actividades y operaciones, así como de implementar más y mejores controles de las mismas.

#### CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA

- Son empresas que se encuentran en una etapa de crecimiento
- Utilizan personal capacitado
- Utilizan maquinaria para sus procesos productivos
- El mercado que abarca se amplía deja de ser regional y se convierte en nacional e incluso en internacional
- Existe una planeación y control de todas las actividades
- El capital lo forman entre 2 o más socios, los cuales forman una sociedad
- Se descentralizan las decisiones.

De este tipo de empresa podemos citar a una tienda de autoservicio Mediana en la cual la estructura estaría de la siguiente manera.

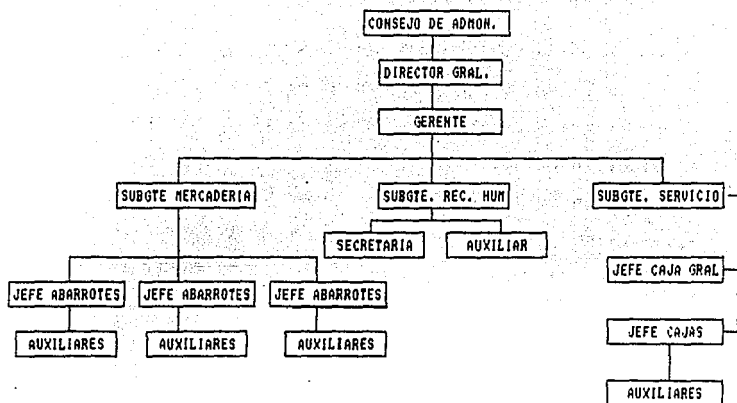


FIG. 3 EJEMPLO DE UNA EMPRESA MEDIANA DE AUTOSERVICIO, CON LAS DIFERENTES AREAS QUE LA COMPONEN.

## 1.7 LA EMPRESA GRANDE

En este tipo de empresa el capital lo aportan varios socios que se organizan en consorcios industriales.

El administrador o director se dedica a funciones administrativas y de coordinación, utiliza un grupo de personas que le ayuden a administrar, requiere de personal que conozca a la perfección las diferentes áreas para así poder apoyarse en ellos al tomar decisiones.

En este tipo de empresas debe de implantarse todo un plan de administración, ya que de no ser de esta manera se perderá el control paulatinamente de la empresa.

Estas organizaciones dominan cierta rama de la producción o de la comercialización su mercado algunas ocasiones solamente es interno, aunque también pueden participar del mercado internacional.

En este tipo de empresas, se cuenta con recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.

Cuentan con mayor número de personal que es superior a 250 empleados llegando a tener miles. En lo que respecta a sus ventas estas rebasan los 2010 veces el salario mínimo de la zona "A".

#### CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA GRANDE

-El capital lo aportan varios socios que se organizan en diferentes tipos de sociedades

-Forman parte de monopolios o cadenas que dominan cierto sector de la producción o comercialización

-Cuentan con grandes recursos económicos que les permiten estar a la vanguardia en cuanto a tecnología mecanización y automatización

-Cuenta con mas de 250 empleados

-Las funciones estan delimitadas

-Se cuenta con personal capacitado en las diferentes áreas

-El mercado que abarcan sus productos y/o servicios es nacional aunque tambien llegan a abarcar el mercado internacional



-Tienen mayores opciones para allegarse de recursos, tanto en fuentes nacionales como internacionales.

Como ejemplo de este tipo de empresas podemos citar a una empresa gasera la cual se encuentra en una etapa de crecimiento y podemos observar en su estructura jerarquica y en la utilizaci6n de personal capacitado.

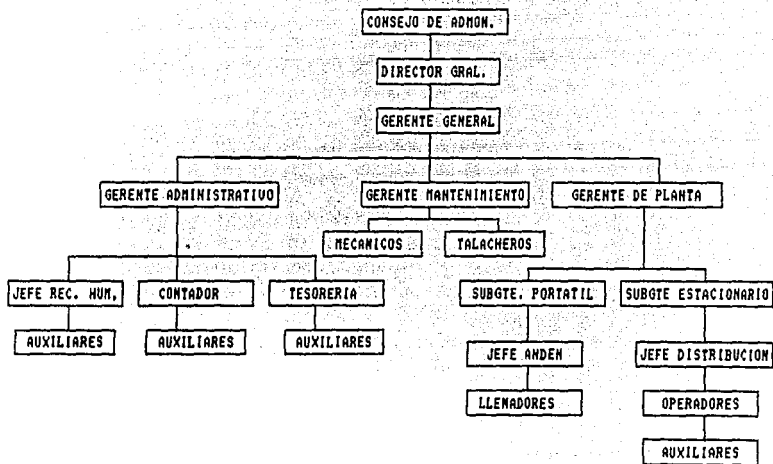


FIGURA 4 EJEMPLO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCION DE GAS L.P.

## 1.8 HOLDING O CONTROLADORA

Las primeras empresas de este tipo surgieron a finales del siglo XIX, en Inglaterra y España siguiendo posteriormente en Estados Unidos.

La primera empresa que se estableció en México de estas características fue la banca, aunque esta modalidad no tomó auge hasta los años 70's.

Estas empresas surgen con la idea de diversificar su negocio para hacerse más productivas, o bien en otras ocasiones se derivan de las múltiples actividades que de un mismo giro se desprenden.

### 1.8.1 DEFINICION DE HOLDING

Término inglés, utilizado para hacer referencia a una empresa creada con el fin de controlar o poseer acciones de diversas empresas.

De aquí se desprende que se les conozcan en algunas ocasiones como controladoras, tenedoras, o dominativa.

Dentro de la amplia gama de términos que para este tipo de empresas hay comunmente se encuentran conceptos tales como:

-Asociada.- Compañía de la cual otra empresa es poseedora de no menos del 25% y no más del 50% de las acciones ordinarias que existen en circulación.

-Afiladas.- Son las que como función primordial es de poseer la mayor parte de las acciones de una o un grupo de empresas, el 55% o más de sus acciones.

-Compañía Subsidiaria.- Son aquellas cuya mayoría de acciones ordinarias se encuentran en poder de otra empresa, más del 50%.

-Operadora o Corporativa.- Son las que llevan a cabo las actividades lucrativas de el grupo y en diversas ocasiones prestan diversos servicios a la misma corporación.

-Tenedora.- son propietarias de un 25% o más de las acciones ordinarias de una empresa.

La diferencia que existe entre la compañía tenedora y la controladora, es de que la tenedora su única función es la posesión de acciones de otras empresas, en tanto que la controladora en algunos casos son propietarios de inmuebles de las demás compañías del grupo, así como también regula los fondos financieros y normalmente dicta objetivos y políticas que deben de ser acatadas por las empresas del grupo.

#### 1.8.2 TIPOS DE HOLDING

##### A) EN CUANTO A SU CONSTITUCION JURIDICA

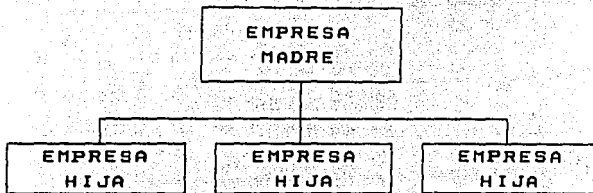
A.1) Holding pura.- Es la constituida por una persona moral, la cual por medio de poseer en propiedad acciones, posee el control de varias empresas a través de la participacion en el capital que de esta tenga.

A.2) Holding mixta.- A estas se les adiciona aparte de lo anterior el objeto social de cada una de las empresas controladas con lo cual no se limita la actividad de esta holding y en cualquier momento puede realizar actividades que llevan a cabo las empresas controladas por ellas mismas.

**B) EN CUANTO A SU CONCEPTO TEORICO**

B.1) Holding vertical.- Tambien conocida como empresa madre, son las que tienen y controlan las acciones de la empresa.

La estructura hace que otras empresas se conviertan en subholdings o "Empresas hijas", las cuales van a controlar, ciertas actividades o áreas del grupo las cuales pueden ser compras, servicios, ventas y otras, hasta llegar a las empresas que serian consideradas como de categoria inferior que son las que realizan las funciones operativas.



**FIGURA 5 EJEMPLO DE UNA HOLDING VERTICAL.**

B.2) Holding circular.- Este tipo de holdings controla directamente las acciones del grupo de una manera indirecta.

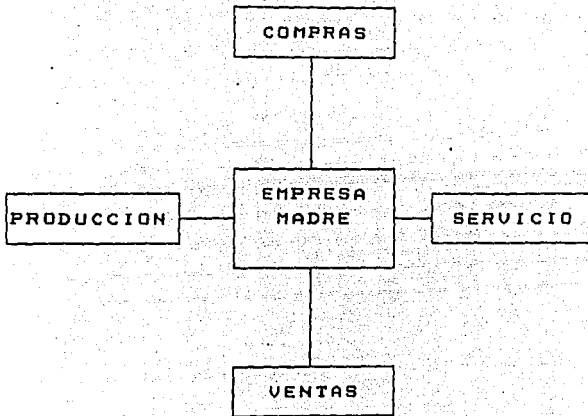
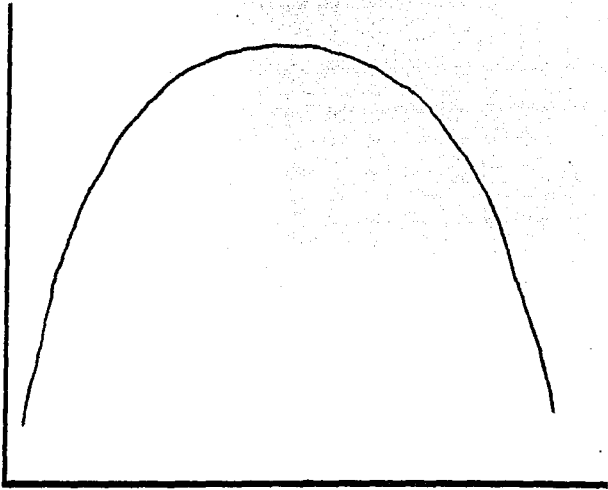


FIGURA 6 EJEMPLO DE HOLDING CIRCULAR

## CAPITULO II

## CICLO HIPOTETICO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

La forma más común en que se puede esquematizar el ciclo de vida de las empresas es el siguiente.



Nacim.    Explot.    Crecim.    Madurez    y Declinación  
explot.    crecim.    a madurez    a estabil.

Aunque algunos autores consideran únicamente 4 fases que son:

- Fase introductoria
- Fase de crecimiento
- Fase de madurez
- Fase de declinación.

Para fines de este trabajo se tomara de la manera en que se esquematiza en la gráfica.

Es importante mencionar que las organizaciones no necesariamente tienen un mismo patrón de vida, ya que son los diferentes sucesos que se asocian con la organización los que realmente le dan o no el este ciclo, estos sucesos pueden ser determinados, productos, procesos, programas y procedimientos.

## 2.2 NACIMIENTO A EXPLOTACION

En esta fase conocida como introductoria se da inicio y se busca el establecimiento y perfeccionamiento de



principios, procesos y procedimientos, hasta que haya una demanda sustancial de la empresa, también se busca el penetrar a mercados ya establecidos, lo cual se puede lograr si se cuenta con personas aptas y capaces de integrar el personal a los objetivos de la naciente empresa. En este período la organización posee una estructura funcional sencilla e informal, ya que no se encuentran aun bien definidas las jerarquías dentro de la naciente organización, por tal motivo su personal es inestable, ya que existe caos muy marcados dentro de la organización.

La organización muestra muy poco interés por los factores del medio ambiente en el que se desenvuelve, pero esto no quiere decir que no le interese lo que ocurre a su alrededor, si no que se encuentra demasiado preocupada por la subsistencia de la misma empresa.

Como organización solo tiene objetivos inmediatos: el buscar el desarrollo para renovarse no es de suma importancia. Dentro de esta fase se hace poco esfuerzo para relacionar los objetivos individuales con los objetivos institucionales de la empresa.

La supervivencia a largo plazo aparentemente parece no tener importancia, esto se da por que se encuentran mas preocupados por recuperar la inversión original y no ponen demasiado interés en el futuro de la organización. Las empresas en esta fase solo alcanzan a bislumbrar el dar un paso hacia el crecimiento hasta que la empresa comienza a ser redituable y autosuficiente y generará utilidades.

### 2.3 EXPLOTACION A CRECIMIENTO

En esta etapa la empresa empieza a generar utilidades con lo cual puede estar mas desahogada en cuanto a sus gastos.

En esta fase se fijan objetivos organizacionales para poder alcanzar un crecimiento sostenido, se elaboran manuales de procedimientos, se estructura la empresa, se determinan jerarquias y puestos; se ve la posibilidad de contratar personal para cubrir las nuevas exigencias que se van generando con el crecimiento de la organización así mismo se busca el contratar a personal

calificado que sirva como un soporte real para continuar creciendo.

Se planifica en base al proceso administrativo y a las distintas técnicas de la administración, así mismo se plantea la supervivencia de la empresa y se busca el financiarse con una aportación mayor de los accionistas.

#### 2.4 CRECIMIENTO O MADUREZ

En esta fase la empresa, lleva acabo un crecimiento sostenido y ya existen utilidades.

La organización ya cuenta con una estructura compleja formal, ya que se han definido los niveles jerarquicos se hacen esfuerzos para mantener a la organización en armonía con el medio ambiente que la circunda.

En base a la creatividad y a la innovación de los directivos se plantean nuevas etapas de desarrollo.

En esta fase ya se considera una meta la supervivencia a largo plazo.

## 2.5 MADUREZ Y ESTABILIDAD

Las operaciones de la empresa se sistematizan y se vuelven rutinarias, en esta etapa es cuando la dirección debe de buscar nuevas formulas para no perder el mercado que se tenia ganado.

En esta fase no tiene problemas económicos, pero se pueden presentar de no pensar en nuevas formulas para vender su producto y/o sus servicios.

En cuanto su organización se encuentra perfectamente definidas las funciones jerarquicas de la empresa, su administración se torna compleja esto es por el crecimiento mismo, se busca contratar a una plantilla más grande de empleados.

Para que la empresa no se estacione en este periodo se hace necesario que se planteen nuevos objetivos cada vez mayores para mantener a la organización activa.

## 2.6 DECLINACION

Llega el momento en que la empresa va a declinar por falta de una administración eficiente y por falta de

previsión, al no haber llevado a cabo cambios que el mismo medio le exija básicamente esta declinación llega y se hace notar por una baja ostensible en sus ventas, la cual se puede originar por saturación del mercado con su producto, para lo cual sería necesario una innovación para volver a darle realce mayor al que tenía para que no pierda aceptación entre el público consumidor.

En este periodo la empresa se encuentra ante la disyuntiva de como poder financiarse, ya que en esta fase es muy poco probable que la empresa pueda conseguir créditos bancarios debido a que se encontrará en un grave problema de solvencia económica y difícilmente sus proveedores les querran otorgar las mercancías a crédito, la manera en que podran sobrevivir a lo que en la mayoría de las ocasiones se vuelve inevitable como sería el declararse en quiebra y el cierre posterior de la compañía; una opción que tendría sería vendiendo parte de sus activos para allegarse de recursos, pero si teniendo sus activos tiene problemas es probable que lo unico que suceda es que solamente dilatare más la caída de la empresa, otra sería declararse en quiebra.

Es de esta manera como se cerrara el ciclo hipotetico de vida de la empresa.

Para que una empresa sobreviva a estas etapas, sin llegar a la fase terminal (declinación) se requiere de la gestión de la administración que lleve una planeación de sus actividades empresariales, así como también el de saber utilizar las fuentes de financiamiento optimas para el desembolvimiento de su actividad financiera, en el momento oportuno.

## CAPITULO III

## PATRON DE FINANCIAMIENTO DURANTE EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

## 3.1 NACIMIENTO O EXPLOTACION

## 3.1.1 FINANCIAMIENTO CON RECURSOS PROPIOS

Financiamiento con recursos propios.- El capital circulante proviene de las aportaciones iniciales, que se hagan para la creación de una nueva empresa, las cuales por si solas deben de ser suficientes para que se puedan atender las necesidades normales de la organización, además de que deberán de producir una ganancia que sea suficiente para poder crear reservas especiales y que mediante estas pueda ser costeable que la empresa crezca y se expanda.

Para que la compañía pueda tomar provecho de las oportunidades que lleguen a presentarse se hace necesario que el capital circulante sea mayor que el pasivo circulante.

La mejor manera de que logremos que el capital circulante sea el óptimo es mediante la utilización de presupuestos en el cual quedarán cuantificada con anterioridad lo que pretenda el administrador del negocio en el cual se señalaron los períodos de los ingresos con respecto a los gastos que se tengan que erogar, también se puede incluir una reserva para las oportunidades que puedan presentarse durante el lapso que abarque el presupuesto. Llevando a cabo un presupuesto, la empresa tendrá menores problemas para cuando se decida aumentar el circulante ya sea por créditos comerciales o por algún tipo de financiamiento a corto plazo.

Una administración eficiente será la que establezca reservas para contingencias tales como: liquidar deudas, robos, pérdidas y otras más.

Este fondo para la reserva se puede constituir en efectivo, aunque también puede ser en bienes, o puede no ser de el balance general de la compañía.

Otra forma de financiarse serían todas aquellas que por política contable disminuyan los resultados, sin que se



requiera que la empresa utilice sus fondos como pueden ser:

- La depreciación
- La amortización
- Las estimaciones de cartera dudosa de cobro.

La desventaja estriba en que en condiciones normales su monto es significativo y son desfavorables por que disminuye el resultado y por último en que en el corto plazo son utilizadas y después desaparecen.

### 3.1.2 CREDITOS DE LOS PROVEEDORES

Este tipo de créditos son a corto y a mediano plazo, es de uso común en la mayoría de las empresas. El crédito comercial por lo general representa las compras de mercancía que lleva acabo la organización, para sus operaciones normales, aunque cabe mencionar que tambien se da para la obtención de maquinaria y equipo, instalaciones y algunos otros financiamientos a más largo plazo. El acreditante es aquel proveedor que facilita materias primas o la maquinaria a la que se hace mención.

El plazo más largo que por lo regular maneja el proveedor para el otorgamiento de este crédito es de 90 días aunque como es lógico si se excede la empresa del plazo estipulado el proveedor incluire un interés sobre el bien que preste a la empresa, por lo tanto es de suma importancia que la empresa cumpla con los plazos estipulados para que el proveedor no le vaya a cortar el suministro de las mercancías lo cual le ocasionaría a la empresa un problema muy grande ya que no contaría con la materia prima o los artículos para su operación normal.

### 3.1.3 CREDITOS DE LOS SOCIOS

Las pequeñas empresas en su conjunto son de especial importancia para la economía del país. Debido a su tamaño, a lo escaso de capital y a las pocas utilidades que son generadas por estas, al poco personal para llevar a cabo una administración eficiente y a la competencia tan grande que existe dentro del ámbito en el que se desenvuelve, se ve inmersa en el problema que representa el no poder allegarse de recursos en un principio y para que se pueda financiar posteriormente con su misma

operación. Los dueños con frecuencia tienen que aportar sus propios recursos, así también el de recurrir a sus familiares y amigos o a sus posibles socios para que estos inviertan en su negocio.

Mientras que la empresa no se afiance firmemente al mercado, los créditos a largo plazo que otorgan las instituciones de crédito, se cierran generalmente para ellos esto es por que las necesidades como empresa son demasiado pequeñas y el riesgo de que no puedan hacer frente a los préstamos es grande.

Algunas instituciones de crédito otorgan préstamos a las pequeñas empresas, aunque la ayuda es limitada y pocas veces cubre las necesidades de capital.

En la mayoría de los casos el capital se obtiene por medio de intermediarios, instituciones hipotecarias o por préstamos personales.

### 3.2 EXPLOTACION Y CRECIMIENTO

#### 3.2.1 REINVERSION DE CAPITAL

No repartir dividendos entre los socios que se generen durante un año fiscal e invertirlos en mejoras o ampliaciones a la empresa.

#### 3.2.2 AUMENTO DE CAPITAL

Aportaciones de socios ya sea en acciones o en mobiliario y equipo.

### 3.3 CRECIMIENTO O MADUREZ

#### 3.3.1 CREDITOS A LA PRODUCCION

Estos créditos son para fomentar las actividades de producción de bienes y servicios de empresas que cuenten con solvencia económica y moral. La forma en que se otorgan es mediante el financiamiento de inventarios y los gastos directos de explotación, inversiones en activos fijos o semifijos o en la consolidación de pasivos.(1)

---

(1) Multibanco Comermex SNC "Tipos de crédito" México 1991

Para que se otorgue el crédito es necesario que se lleve a cabo bajo el amparo de una línea de crédito y se otorga a plazos de 3, 5, y 15 años, debiendo contar con garantías reales adecuadas, específicas, valuadas que sean suficientes y que se encuentren debidamente aseguradas.

En todos los casos, el sujeto de crédito deberá aportar una suma razonable de la inversión que se pretenda.

Existen varias modalidades entre los créditos a la producción como son:

- Habilitación y Avío
- Prestamos hipotecarios Agrícolas, Ganaderos, Industriales o a empresas de servicio y
- Refaccionarios.

### 3.3.2 HABILITACION O AVIDO

Este tipo de crédito se enfoca principalmente a las empresas agrícolas, ganaderas, industriales o de servicio, que tenga necesidad de financiamiento a plazos de hasta 36 meses.

Estos créditos son otorgados para financiar la adquisición de materia prima y materiales para pago de jornadas y salarios así como también de los gastos directos que sean indispensables para la empresa.

El crédito de habilitación o avío, queda garantizado con las materias primas y materiales, fruto, productos obtenidos con el crédito aunque esto sea a futuro o este pendiente, sin embargo cuando se considera que exista riesgo y el plazo sea largo se tienen que otorgar garantías adicionales.

El monto máximo de este tipo de créditos no exceda del 75% del valor de los bienes adquiridos y se tiene que comprobar mediante un avalúo de las mismas materias primas.

Personal del banco acudirá periódicamente a la empresa para vigilar que el crédito se aplique para lo que haya sido convenido en el contrato de apertura de crédito.

Las amortizaciones pueden ser mensuales, bimestrales, trimestrales o máximo anuales, esto queda sujeto al calendario de pagos congruentes con la capacidad del pago de la empresa.

La ley general de títulos y operaciones de crédito indica que los créditos de habilitación y avío se ajustarán a las siguientes condiciones:

-Se expresará el objeto de la operación, incluirá duración y la forma en que el beneficiario podrá disponer del crédito.

-Se fijará con precisión los bienes que se afecten en garantía y señalarán los demás términos y condiciones del contrato.

-Es un contrato privado, se firma por triplicado ante 2 testigos y se ratifica ante notario.

-Se inscribe en el registro de hipotecas que corresponda, según los bienes afectados en garantía o en el registro de comercio respectivo.

### 3.3.3 REFACCIONARIOS

Estos créditos son para financiar la adquisición, instalación e incremento de activos fijos o semifijos, construcción o realización de obras materiales para que se desarrollen las empresas.

Estos créditos se otorgan a empresas de reconocida solvencia moral y económica puede ser para su crecimiento y/o para reestructurar sus adeudos a corto plazo.

El plazo esta en función de la capacidad de pago de la empresa, pero nunca es superior al de la vida útil probable de los activos fijos a financiar ni al plazo (fijo) político de 5 años. (2)

La garantía no se da solo con los activos fijos que se adquieren mediante el crédito, también mediante una hipoteca sobre la empresa. Se puede destinar hasta un 50% del monto del crédito para pago de pasivos, provenientes de explotación o de la compra de bienes.

-----

(2) Multibanco Comermex SNC "Tipos de crédito" Mexico 1991



muebles e inmuebles, o bien para la construcción de edificios.

#### VENTAJA PARA EL CLIENTE

- Modernizar su maquinaria
- Ampliar sus instalaciones.

#### 3.3.4 PRESTAMOS HIPOTECARIOS, AGRICOLAS, GANADEROS, INDUSTRIALES O A EMPRESAS DE SERVICIO.

Son concedidos a empresas administrativa y económicamente sanas que necesiten crecer por un incremento real y estable en su demanda o para fortalecerse para una expansión debido al mismo motivo, como puede ser el de ampliar o renovar activos fijos sin necesidad de descapitalizarse o para la reestructuración de pasivos.

El plazo es hasta de 3 años para préstamos agrícolas y ganaderos y de hasta 7 años para préstamos industriales. La garantía se otorga en primer lugar con una hipoteca sobre la unidad completa de la empresa, aunque esta hipoteca puede pasar a un segundo término, si los

rendimientos netos de la empresa, libres de cualquier cargo, son suficientes para cubrir intereses y la amortización del préstamo.

El importe de estos préstamos no deberá exceder el 50% del valor de la garantía específica, el valor es determinado mediante avalúo de peritos nombrados por el banco.

#### VENTAJAS PARA LA EMPRESA

-Puede ampliar o renovar sus activos fijos sin descapitalizarse.

-Crédito a largo plazo

#### 3.3.5 CREDITOS PARA CAPITAL DE TRABAJO

Son créditos a corto plazo y autoligables, son otorgados a empresas para que cubran sus necesidades específicas durante sus ciclos de operación.

Son concedidos al amparo de una línea de crédito a plazo de 30 a 180 días en actividades comerciales y de 90 a 360 días para las actividades productivas; La fuente principal del pago es la operación financiada.

Dentro de este tipo de créditos existen diferentes modalidades para financiar las distintas necesidades como son:

- Remesa en camino
- Descuentos mercantiles
- Quirografarios
- Prestamos con colateral y
- Prendarios.

### 3.3.6 REMESA EN CAMINO

Es recibir cheques o giros bancarios para depósito en cuenta de cheques, los cuales son cobrados en plaza distinta a la que hace la recepción.

El banco compra a sus clientes cheques o giros bancarios, a cargo de instituciones de crédito, de sociedades o de particulares del interior del país para ser abonados en cuenta.

Se establece una línea de crédito de remesas en favor del cliente.

En el caso de que usara este servicio esporadicamente, se tomara en cuenta que el cliente guarda una reciprocidad en promedio de cuenta de cheques doble a la cantidad que se le tomara de remesas en camino. Estos servicios solamente seran otorgados a clientes que tengan solvencia moral y económica.

Como garantía puede solicitarse una carta fianza de la empresa o de terceros solventes.

#### **VENTAJAS DE LA REMESA EN CAMINO**

- Financiamiento ágil con los medios de pago de su clientela.
- Evitarse el trámite de cobro de documentos.

#### **3.3.7 DESCUENTOS MERCANTILES**

Es la adquisición de títulos de crédito de vencimiento futuro, el banco pagará el importe de los documentos, descontando por anticipado el interés y una comisión para la cobranza correspondiente.

Las letras de cambio o pagarés que recibe el banco deben ser a plazos de 30, 60 o 90 días.

Las empresas que utilizan este crédito, deben extender una carta de autorización para que se cargue a su cuenta de cheques los documentos que no sean cobrados por cualquier circunstancia.

### VENTAJAS DE LOS DESCUENTOS MERCANTILES

-Se convierte el efectivo de sus ventas a plazo, anticipadamente.

### 3.3.8 PRESTAMOS QUIROGRAFICOS

El fin de estos créditos es el de proporcionar liquidez inmediata para cubrir gastos imprevistos a otro tipo de necesidades eventuales.

El préstamo quirográfico no exige una garantía real o tangible ya que se respalda por la solvencia moral y económica del cliente. Sin embargo es una práctica común que cuando se considere conveniente se exija una segunda firma que sirva como aval para que garantice la operación. Son operaciones a corto plazo pudiendo ser de 90 a 180 días y a un máximo de un año.

**VENTAJA PARA LA EMPRESA**

-Con solo la firma se obtiene un financiamiento para cubrir imprevistos.

**3.3.9 PRESTAMO CON COLATERAL**

Es un credito parecido a los descuentos mercantiles, son para adquirir titulos de credito de vencimiento futuro como letras de cambio o pagarés con garantia prendaria.

Los prestamos con colateral son concedidos cuando es considerado por el banco que se requiere tener un margen de proteccion y se utiliza cuando son clientes nuevos o cuando el riesgo crediticio es mayor.

**VENTAJAS PARA LA EMPRESA**

-Es que contara con anticipación del efectivo de sus ventas a crédito.

-La garantia son los propios titulos de crédito.

### 3.3.10 PRESTAMOS PRENDARIOS

Están considerados como préstamos con garantía real ya que permitan confirmar o incrementar las operaciones de la empresa acreditada, mientras que puede utilizar las materias primas o vender las mercancías objeto de la prenda, esto es con previa autorización del banco.

Son otorgadas a plazos no mayores de 1 año y el porcentaje que se financia no deberá exceder del 70% del valor de los bienes dados en garantía.

La garantía prendaria deberá ser bienes o mercancías no perecederas y de fácil realización, las cuales deberán depositarse en un almacén general de depósito.

#### VENTAJAS PARA LA EMPRESA

-Obtener un financiamiento para desarrollar las actividades, dejando como garantía alguna prenda.

### 3.4 MADUREZ Y ESTABILIDAD

En este periodo la empresa se puede financiar con cualquiera de las fuentes a las que se han hecho mención sin ningún problema ya que será considerada como una empresa financieramente sana .



## CAPITULO IV

## CONTROL DE CALIDAD

## 4.1 CONCEPTO Y ANTECEDENTES

Para que una empresa subsista y logre trascender no unicamente es necesario que conozca sus dirigentes las tecnicas y herramientas financieras, sino tambien que conozcan y acepten que un punto fundamental para el buen funcionamiento de la organizaci3n es el de trabajar con calidad.

Durante muchos a3os la administraci3n tradicional crea una serie de problemas ya que consideraba a las personas como si fueran un engrane m3s de la compleja maquinaria de la empresa, lo que se refleja en una productividad menor entre los empleados, la moral es baja o nula, los servicios son de calidad inferior, existe ausentismo y una rotaci3n de personal muy fuerte lo cual redundo en que los empleados sean desleales con la organizaci3n.

Este concepto ha ido cambiando a trav3s del tiempo ya que se ha observado que si se trabaja con calidad, los

productos y/o servicios tendran una mayor aceptación lo cual redundara en beneficios para la organización y en consecuencia para los empleados de la misma. Esto llevara a la compañía a ser considerada como "libre de problemas" ya que empleados y organización estaran en el mismo bando.

#### 4.1.1 ADMINISTRACION CREATIVA

"Es un sistema de autocontrol que hace compatible el incremento de la productividad de la organización con la superación de la calidad de vida en el trabajo; lo que permite participar a todos y cada uno de los involucrados en el proceso de producción, transformación, y desarrollo a través de la autogestión. Siendo el elemento humano el factor mas importante. (3)

#### 4.1.2 EL OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION CREATIVA

Es el de motivar una participación de los trabajadores para obtener al mismo tiempo producción y una calidad de vida en todas las áreas de trabajo.

---

(3) Grados E. Jaime. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, Tomo III Facultad de Psicología U.N.A.M.

#### 4.1.3 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION CREATIVA

-Se satisfacen necesidades tanto de clientes y consumidores.

-Existe un ambiente de trabajo agradable

-Se observa que el personal se encuentra motivado

-Desde el punto de vista de inversión, es redituable.

A continuación se pueden observar las diferencias entre la administración tradicional y la administración creativa.

#### ADMINISTRACION TRADICIONAL

-Se trabaja individualmente

-Se desaprovecha el potencial de los empleados.

-Se controla desde afuera y existe inconformidad.

-Comunicación Inexistente

-Autoritarismo.

-Decisiones por corazonadas y por jerarquias.

-Se desperdician recursos

-Competencia interdepartamental.

-Se individualiza la responsabilidad.

-Existe improductividad.

**ADMINISTRACION CREATIVA**

- Se trabaja mejor en equipo
- Existe una gran participación
- Responsabilidad y satisfacción por el trabajo
- Canales de comunicación abiertos
- Decisiones por consenso
- Decisiones datos, hechos y estadísticas
- Se aprovecha al máximo los recursos
- Existe colaboración
- La responsabilidad es de todos
- Productividad alta

De esta comparación se puede desprender una serie de beneficios que se pueden obtener si el tipo de administración y el enfoque que se tenga, es el de la administración creativa.

Uno de los métodos en que se basa la administración creativa es el que se conoce como círculos de control de calidad.

#### 4.1.4 CIRCULOS DE CALIDAD

"Son pequeños grupos de trabajo pertenecientes a una misma área de la empresa quienes se reúnen periódicamente 1 hora aproximadamente con la finalidad de poder identificar, analizar y de resolver problemas relacionados con su trabajo, son ejercidos voluntariamente y son presididos por un supervisor que esta en coordinación con los jefes de departamento los cuales fijan metas y las logran." (4)

Mucho se ha hablado del milagro japonés ya que en los años 50's sus productos no podían competir en los mercados internacionales y debido a la preocupación de empresarios y científicos se crean lo que en la actualidad se conoce como círculos de calidad y como sabemos en la actualidad el Japón es una potencia industrial. Pero como lograr la tan anhelada calidad, lo principal es el entender que la calidad no solamente se debe enfocar a las líneas de producción, sino que se debe de enfocar a cualquier actividad que se realice, tanto en la vida privada y en cualquier actividad llevada a cabo.

-----

(4) Op Cit. página 52

Esto nos llevara en consecuencia a actuar con calidad en todas las actividades que realicemos, la calidad debe empezar en la familia, en la actitud hacia la vida misma ya que la calidad debe iniciarse en la mente de cada persona y se debe tener como disciplina, un estandar de realizaci3n la misma se llevara a la compa1ia en la que se trabaje lo cual los llevara a lograr la exelencia en el desempe1o de las actividades realizadas por ende dentro del trabajo mismo, lo cual hara que las personas crezcan pero sin perder la humildad que debe ser el sello distintivo de las personas "Grandes" y el ser humilde es un buen indicio de que se es una persona inteligente, ya que la humildad y la inteligencia deben ir de la mano y una vez que se logren alcanzar estos puntos se habra logrado el tan anhelado circulo de calidad.

Para que los circulos de calidad funcionen es necesario que las personas que intervengan lo hagan por voluntad propia lo cual dara como resultado el mejoramiento y desarrollo de la empresa, se crear1 un ambiente propicio para llevar a cabo los objetivos institucionales y se desarrollaran y aprovecharan mejor las capacidades humanas.

La calidad como tal se puede obtener si se planea con calidad y si todas las actividades se realizan buscando optimizarlas.

#### 4.2 CALIDAD

"Consiste en la totalidad de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades del consumidor." (5)

"Dar calidad es ponerse de acuerdo en lo que queremos."

"Es el cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes, a través de las cosas que se planearon hacer conjuntamente con ellos para darles un buen servicio y hacer que suceda lo planeado."

#### 4.3 LA NECESIDAD E IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESA

La falta de calidad es un problema ya que a pesar de que se puede observar una buena cantidad de ejemplos de

-----

(5) Op Cit. página 52

empresas que gracias a llevar un adecuado control de calidad, no tienen ningun tipo de problema financiero.

El problema para que una empresa pueda pasar de lo común a una organización de calidad, radica principalmente, en que la mayoría de ocasiones, cuando las empresas se comienzan a interesar en todo lo concerniente a la calidad, empiezan a dar cursos sin ton ni son a todo el personal operativo, ya que ellos consideran que el problema radica en la operación de la organización, ya que se percatan que los productos y/o servicios que prestan, no cumplen con las especificaciones o estándares del mismo producto por lo cual tienen la idea que el problema es entre el personal operativo ya que consideran que la dirección puede controlar y es que atacan problemas específicos y si logran que se de una mejoría, pero con esta situación no atacan el problema en su conjunto, si no unicamente dan soluciones a corto plazo.

Un ejemplo muy palpable de esta falta de calidad es el servicio post venta que la mayoría de empresas presta a su clientela y que consiste en "rectificar" o reparar las



anomalías que se van presentando en el producto y/o servicio, el costo de este servicio es elevado, pero se puede evitar si desde la primera vez en la línea de producción se hubiese trabajado sobre cada una de las especificaciones del producto, pero como evitar estos servicios adicionales que representan una carga financiera, una opción sería que los directivos aceptaran que el problema de la falta de calidad es un problema que también los incluye a ellos y en gran medida ya que si la dirección no establece estándares de realización, y no son capaces de definir lo que es para ellos la calidad tampoco podrán exigir algo que ellos mismos desconocen y no llevan a cabo en su diaria tarea, por lo cual si los empleados no tienen establecidos estándares de calidad, ellos mismos desarrollarían sus propios criterios, aunque si bien es cierto que en ocasiones resultará en beneficio para la organización en la mayoría de ocasiones no lo será, ya que el empleado considera que si a la empresa no le interesa el mejoramiento de sus productos a ellos como trabajadores menos les interesa; pero como cambiar esta mentalidad, se puede cambiar concientizando al personal de que ellos pueden y deben ser parte de este proceso

hacia la calidad y esto se lograra una vez que los directivos tambien lo consideren de igual manera.

#### 4.4 LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

Cada vez que se habla de calidad o de control de calidad viene a la mente de las personas casi inmediatamente el área de producción y esto seria en un determinado momento pero el proceso de lograr la calidad debe ser algo inherente a las organizaciones y para los fines de este trabajo lo tomaremos como el departamento que se va a encargar de utilizar las estrategias adecuadas para cambiar o modificar las actitudes de los empleados haciendolos participes de que si se exige calidad en cualquiera de los ámbitos de sus vidas, y que si se trabaja o se da un servicio lo que las personas o clientes esperan de este servicio o producto es que cumpla con las especificaciones completas de lo que es este.

La función del departamento de control de calidad se va a encargar de determinar las posibles fallas y la forma en que se ha de resolver, con esto es que si entre los miembros de un grupo de trabajo o que no esten cumpliendo

con su trabajo por desgano, por falta de concentración o de capacitación y se le da el cuidado que estos procesos requieran y que las personas se concienticen de los problemas que ocasionan a la empresa y por ende a su misma fuente de trabajo.

Por ultimo se puede considerar a la calidad en las frases siguientes:

"La calidad empieza con la formación del individuo y con su educación, inicia con su familia, continua con la educación en la escuela, se forma con la interacción del medio, continua con la educación en la empresa, se consolida con la filosofía de la empresa y termina con la familia" (6).

---

(6) Consultoría y servicios especializados en desarrollo de Monterrey. "Manual Alcomex S.A Alcoa México"

## CAPITULO V

## LA INFLACION

## 5.1 DEFINICION

"La inflación es una manifestación externa de un tipo de tensiones que se producen en ciertas economías, en particular las capitalistas, y que dan lugar no tanto a un alza general de precios como a un continuado y autopulzado crecimiento de precios, es decir, la pérdida del valor adquisitivo de la moneda". Ferre-Escofet, Emil.

"La inflación es un proceso que consiste en el aumento del nivel general de precios. Conviene aclarar, sin embargo, que el término inflación no sólo se aplica a los movimientos de precios, sino que también se refiere, por ejemplo, a la inflación de crédito, inflación de los salarios, inflación de la moneda". Bancomer

"La inflación es un aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios. Se considera que existe un proceso inflacionario cuando los precios aumentan a una tasa anual que sobrepasa de 3% o 4%". División de investigación en Contaduría Pública. E.S.C.A-IPN.

"Con el término inflación queremos referirnos a un estado excesivo de demanda global en el que puede ser libre o deprimida el alza de precios o también a una situación de alza en los precios sin que haya exceso de demanda: en el primer caso, la demanda excesiva constituye la enfermedad y el alza de los precios es sólo un síntoma; en tanto que en el otro caso, el aumento del nivel de precios es la propia enfermedad". Sirkin, G.

En conclusión la inflación consiste en un alza generalizada en los precios, el cual trae como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo de las personas y de las empresas. Al mismo tiempo existe un término que siempre acompaña a la inflación y este es el de devaluación.

## 5.2 DEVALUACION

También conocida como desvalorización del dinero presenta dos modalidades:

-Es la pérdida del poder adquisitivo del dinero, o la disminución de bienes que se puedan adquirir con él.

-Es la pérdida del valor de una moneda con relación a las monedas extranjeras.

Una devaluación no tiene por que influir en la inflación interna de un país, lo que ocurre es que las personas sienten el temor de lo que va a ocurrir con la moneda y empieza la reacción de tal forma que la moneda pierde valor internamente y los precios automáticamente se incrementan, se desencadena la especulación y el acaparamiento, de productos básicos y a la vez se genera una mayor inflación.

Las importaciones provocan inflación cuando el precio de las mercancías importadas es mayor a los precios internos. Por lo tanto si somos un país altamente comercial estas importaciones generan una mayor inflación.

### 5.3 COMO AFECTA ACTUALMENTE LA INFLACION A LAS EMPRESAS MEXICANAS

La inflación es la pérdida del poder adquisitivo, por lo tanto el primer problema se refleja en la micro y pequeña empresa ya que en la mayoría de ocasiones carecen de grandes provisiones financieras y debido a el ciclo en el que se encuentran que por lo regular es en el ciclo introductorio, se ven en grandes problemas de liquidez, ya que si tomamos en cuenta que en la mayoría de ocasiones sus insumos (entendiendo por productos o mercancía) son adquiridos en dolares estadounidenses tenderan a buscar incrementar sus precios ya que al subir de precio sus insumos ya no podran sostener el precio de venta que tenían antes de la devaluación, por lo tanto sus ventas bajaran ostensiblemente debido a la contracción del mercado con lo que empezaran a tener problemas de liquidez, y buscaran bajar sus gastos, empiezan a reducirlos con la reducción de sus plantillas de trabajadores y precindiendo de gastos en asesorias y servicios externos, en la mayoría de ocasiones aun disminuyendo sus gastos no podrán conseguir la liquidez para poder seguir adquiriendo sus mercancías ya que no

solamente este problema lo tienen ellos como empresa sino es un problema nacional y las empresa recienten el mismo. En su rubro de cuenta por cobrar se nota un serio retraso y no solamente en los que abitualmente eran morosos sino que en todos hasta los que eran considerados buenos clientes por lo cual empieza a tardar en recuperar sus cuentas mas tiempo del estimado en condiciones normales lo cual los lleva no poder adquirir sus mercancías para poder seguir con su operación normal ya que la misma empresa empezara a tener grandes retrasos con sus proveedores que no le seguiran enviando mercancía para que su cuenta no se incremente más, se puede observar que debido a los retrsos en sus clientes se crea un círculo ya que al no pagar sus clientes no se tiene el dinero para seguir con las operaciones normales de la empresa con lo cual en la mayoría de ocasiones los llevara a cerrar.

En las empresas medianas y grandes este problema puede ser soportado ya que por su misma magnitud podran soportar a que lleguen mejores tiempos y esto lo lograran en la mayoría de ocasiones con el hecho de disminuir sus gastos y costos.



#### 5.4 EL PROBLEMA CREDITICIO EN EPOCAS DE INFLACION EN MEXICO

Uno de los grandes problemas en épocas inflacionarias es la obtención de crédito o el pago de una línea obtenida con anterioridad a una crisis financiera, ya que una de las variables más difíciles de controlar son las tasas de interés, ya que las altas tasas desalientan a los inversionistas, la gente preferirá tener sus ahorros en el banco que exponerlos en alguna empresa o negocio.

Por otro lado si las tasas de interés son muy altas, el dinero se encarece por lo que ante la falta de liquidez por la contracción misma del mercado y los problemas que tendrá que enfrentar las empresas, se le suman los altos intereses el problema se agrava.

Esto es si las empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) tenían una línea de crédito contratada antes de la inflación, como las tasas de interés suben de una manera desproporcionada y debido a la baja en sus ventas se tornaran insolventes para responder no sólo al pago del monto principal, sino en la mayoría de ocasiones no

podrán hacer frente al pago de los intereses y si tenemos en cuenta que los intereses se cobran sobre los intereses el adeudo que tenían en un principio crecía desproporcionadamente, y en muchas ocasiones ni reestructurando su deuda podrá salir de problemas financieros lo que llevará a las empresas menos preparadas a cerrar precipitadamente su ciclo de vida ya que las instituciones financieras les embargarán sus propiedades y las que logren sobrevivir a esta crisis en algún tiempo empezarán a salir de sus problemas financieros y seguirán con sus operaciones normales y con su ciclo de vida.

### 5.5 CONSECUENCIAS IMPORTANTES DE LA INFLACION EN LA EPOCA PRESENTE

- Quiebra de micros,pequeñas y medianas empresas, lo cual trae consigo disminución de la producción, la inversión y los empleos.
- Los grandes grupos financieros, industriales y comerciales, ven incrementadas extraordinariamente sus ganancias.

- Incremento sostenido y generalizado en los precios.
- La inversión se canaliza a la especulación o a producir bienes suntuarios, y se descuida la producción de bienes básicos.
- Se desencadena una espiral de precios-salarios, ya que los trabajadores y comerciantes, defienden sus ingresos reales y esto agrava la situación.
- Existe descontento generalizado, que se manifiesta en actitudes antisociales, que perjudican la paz.
- Se crean reacciones psicológicas, que conducen a la gente a actuar de manera irracional y esta conducta favorece los problemas que se tratan de resolver.
- Pérdida del poder adquisitivo.

CASO PRACTICO

En Enero de 1986 se constituye la empresa "Sistemas de Computo S.A de C.V", cuyo giro principal es el de compra-venta de equipo de computo, accesorios y perifericos la cual es constituida por 5 socios, de los cuales uno de los socios es nombrado Director General de la Empresa.

Al iniciar sus operaciones sus instalaciones fisicas eran una pequeña oficina con dos lineas telefonicas como toda empresa en su fase introductoria, su estructura funcional era sumamente sencilla ya el personal con que se contaba era de 4 empleados incluyendo al Director General dos de ellos eran familiares de éste los cuales se dedicaban a todas y cada una de las actividades de la empresa ya que no estaban delimitadas las funciones de cada uno por lo tanto todos vendian y todos cobraban y solamente el Director se dedicaba a comprar las mercancías sus ventas eran de contado y en muchas ocasiones sobre pedido, su nivel de ventas era minimo y apenas alcanzaba para surtir su mercancia y para pagar los sueldos y salarios de cada uno de ellos, como distribuidor minorista su mercado era orientado basicamente al consumidor final, la operación de la empresa era supervisada directamente por el director general, en cuanto a su administración

era llevada por el mismo, no existían controles para las operaciones, ni de tipo administrativo, la labor de ventas era llevada a cabo por el mismo director general, quien llevaba a cabo visitas a los posibles clientes, por lo bajo de sus compras los proveedores le exigían el pago de contado, a mediados de ese mismo año se abre una cuenta de cheques ya que los proveedores le empezaron a aceptar los cheques inmediatos.

En el año de 1988 se empieza a lograr una serie de contratos con instituciones educativas, por lo cual se logra una línea de crédito con sus principales proveedores, por lo tanto la empresa comienza a generar utilidades con lo que entra en una etapa de explotación los socios observan la necesidad de un capital de trabajo mayor y se acepta a un socio más el cual mediante su aportación le "inyecta" una buena dosis de capital fresco y con estos recursos se planea y se lleva a cabo la contratación de un vendedor más y una secretaria, al mismo tiempo se percatan de la necesidad de prestar un servicio adicional a los clientes para lo cual se abre un departamento de Servicio y se contrata a un ingeniero

para llevar a cabo esta tarea, el proceso de facturación, así como el de compras y ventas se empiezan a llevar a cabo mediante un sistema computarizado y en red se contrata a un administrador de redes, de momento no se establecen restricciones para cada empleado por lo tanto todos tenían acceso a aplicaciones de pagos y movimientos, se podía observar una desorganización total ya que surgían demasiados problemas ocasionados por no existir restricciones para cada puesto, la empresa entra en una etapa de crecimiento mayor de lo esperado sus instalaciones les empiezan a ser insuficientes, se cambian a unas instalaciones mayores dentro de las cuales ya se cuenta con espacio para un almacén de mercancías, es en este momento que la administración se percató de que muchas de las actividades empiezan a rebasar a quienes las llevaban a cabo y al mismo tiempo existe gente ociosa se contrata a una persona que se encargue de elaborar los manuales de métodos y procedimientos, como se puede observar ya se contaba con la infraestructura y con algunos especialistas para cada área se experimenta un crecimiento mayor por lo que la empresa pasa de ser distribuidor minorista a distribuidor

mayorista se consigue un préstamo hipotecario para la compra de las instalaciones y se empiezan a organizar todas y cada una de las actividades dentro de los departamentos, se contrata a personal calificado para empezar a hacer frente a las nuevas exigencias que le impone el mercado. se empieza a planificar el crecimiento financiero y organizacional, en el plano organizacional se crean nuevos puestos los cuales sirven de apoyo para las áreas de ventas y servicio que son de suma importancia para la empresa por tratarse de una comercializadora, en el año de 1993 logra una madurez como empresa con lo cual se establecen filiales para atacar nuevos segmentos del mercado abriéndose una en el sureste del país y otra en el occidente con lo cual como empresa se consolida de una mejor manera, en estos momentos la empresa no tiene ningún problema financiero ya que se busca diversificar la distribución de productos y se crean nuevas estrategias de comercialización con lo que se logra situar dentro de los tres primeros mayoristas a nivel nacional, la Dirección General

conciente en que debe de tomar este tipo de acciones se encuentra en una búsqueda constante y permanente de nuevos productos y servicios, así como de implementar nuevas y mejores estrategias para que la empresa no sufra ningún contratiempo de tipo financiero por lo tanto si la empresa continúa en ese mismo tenor no se vera en problemas de solvencia y seguira subsistiendo, pero si por el contrario no busca diversificarse en sus productos podria caer facilmente y podria terminar cerrando la empresa.

El caso presentado se da en epocas en su etapa de madurez se da en epoca de crisis inflacionaria no afectara el desarrollo de la empresa ya que se han tomado las acciones correctas en el momento indicado por lo tanto la empresa se encuentra libre de problemas y considerando que unicamente tenia una linea de crédito y ya se habia pagado la mayoria de su deuda, podrá proseguir sin muchas dificultades con sus operaciones ya que cuentan con una empresa solida y con una buena planeación.



## CONCLUSIONES

-Es importante que como empresarios conozcan el momento en el que se encuentra la empresa (ciclo hipotético de vida), ya que en base a estos conocimientos se puede planificar un crecimiento sostenido de la empresa.

-Es importante conocer todas y cada una de las fuentes de financiamiento a las que se pueda acceder de acuerdo al ciclo de vida de cada empresa, ya que si no se conoce los requisitos que solicitan las instituciones financieras podría llevarlos a gastar recursos intentando acceder a una fuente de financiamiento.

-Al mismo tiempo es vital el conocer la importancia que reviste el trabajar con calidad y al mismo tiempo el plantear la calidad como un proceso continuo de mejora en cada una de las actividades que se realizan no únicamente dentro de una empresa sino en cualquier actividad de la vida diaria lo cual nos llevara a ser personas de calidad y la calidad debe de dejar de ser solo un mito inalcanzable y debera de formar parte de nuestra cultura empresarial.

-Al concluir el presente trabajo nos podemos dar cuenta de que no únicamente es importante el conocer las fuentes de financiamiento, sino que también al mismo tiempo se deberá de planear el crecimiento organizacional para que se pueda tener una empresa sana.

-Como podemos percatarnos no siempre las etapas de crecimiento (ciclo de vida de las empresas) se da de una misma forma ya que lo que marca este desarrollo son los diferentes productos, procesos y sistemas que se implementen para la organización.

-Es conveniente que la empresa se encuentre endeudada lo menos posible con las instituciones financieras ya que la carga de intereses podría ser tan alta que termine por cerrar la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

-Bethel, Lawrence. "Organización y Dirección Industrial". Segunda Edición. Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1986.

-Mendéz Morales, José Silvestre. "Economía y La Empresa". Primera Edición. Ed. McGraw-Hill. México 1989.

-Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera Parte". Primera Edición. Ed. Limusa. México 1982.

-Mora Montes, Ricardo. "La Función Financiera En La Empresa". Primera Edición. Ed. Nueva Editorial Interamericana. México 1982.

-Hicks, Herbert G. "Administración de Organizaciones Desde Un Punto De Vista De Sistemas Y Recursos Humanos". Ed. Continental. México 1982.

-Rodarte Fernández, Fernando. "La Empresa Y Sus Relaciones Públicas". Segunda Reimpresión. Ed. Limusa. México 1973.

-Rosete Hernández, Benigno. "Análisis Y Administración De La Situación Actual De La Pequeña Y Mediana Industria". Tesis de Licenciatura De La Facultad De Contaduría Y Administración. Ciudad universitaria 1984.

-Multibanco Comermex. "Institución de Banca Múltiple". México 1991.

-Deverell, John Y Otros. "Anatomía De Una Corporación Transnacional". Ed. Siglo XXI. México 1977.

-Palloix, Christian. "Las Firmas Multinacionales Y El Proceso De Internacionalización". Ed. Siglo XXI. México 1977.

-Crosby, Philip B. "Calidad Sin Lágrimas, El Arte De Administrar Sin Problemas". Ed. CECSA. México 1987.

-León C, Alfonso Y Otros. "Planeación Y Gestión Del Crédito Bancario". Ed. Trillas. Segunda Edición. México 1990.

-Grados E. Jaime. "Temas Y Tecnicas De Psicologia Del Trabajo". Tomo III. Facultad de Psicologia. U.N.A.M.

-Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. "Fuentes De Financiamiento". Nacional Financiera. Mexico 1992.

-Rios Szalay, Adalberto. "Origenes Y Perspectivas de la Administración". Ed. Trillas. Novena impresión. Mexico 1986.

-Fernández Arena, Jose Antonio. "El Proceso Administrativo". Ed. Diana. Novena impresión. Mexico 1986.

-Pazos, Luis. "Devaluación en México". Ed Diana. Mexico 1976.

-Morley A. Samuel. "Inflación y Desempleo". Ed. Interamericana. Segunda Edición. Mexico 1983.