



11
2ij

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
EN LA FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

**CALDERÓN MARTÍNEZ ANGÉLICA
GARCÍA PÉREZ ANA MARÍA
MONROY RAMÍREZ MA. DEL CARMEN N.**



ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DÍAZ CASTRO

MÉXICO, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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 DIOS:

Gracias por haberme dado la vida, por ayudarme a seguir adelante y concluir esta meta.

A MIS PADRES:

Con mucho cariño para quienes me han brindado amor y confianza sin límites que siempre han estado a mi lado alentándome a seguir adelante y enseñándome que todo lo que se desea en la vida, se puede lograr a base de esfuerzo y sacrificio.

A GUILLERMO:

Por el gran amor que me haz brindado sin pedir nada a cambio, además del inmenso cariño que haz demostrado en los momentos más difíciles de mi vida, es por ello que hoy te dedico este trabajo como una muestra de agradecimiento.

A MIS HERMANOS:

Cuyo amor, cariño y respeto nos han mantenido unidos a pesar de todas las adversidades que nos presenta la vida.

ANGÉLICA

A DIOS:

Por darme la vida todo lo que tengo y lo que soy además de permitirme llegar y haber realizado uno de mis grandes sueños.

A MIS PADRES:

Quienes con su apoyo, cariño y comprensión me enseñaron a dar siempre mi mejor esfuerzo y a lograr triunfos a través del esmero y dedicación. A ustedes entrego hoy, el fruto de lo que una vez sembraron con paciencia y amor.

A MI TÍA:

Que ocupa un lugar muy importante en mi vida y que en todo momento recibí su apoyo y cariño, hoy y siempre se lo agradeceré infinitamente.

A MIS HERMANOS:

Por compartir conmigo los momentos buenos y malos y también los más importantes de mi vida.

A MIS AMIGOS:

Quienes vivieron y compartieron conmigo los triunfos y los fracasos en el transcurso de toda la carrera y con su alegría y apoyo incondicional me alentaron para seguir siempre adelante y no darme por vencida.

ANA MARÍA

A MIS PADRES:

Con profundo amor y agradecimiento por la vida que me han dado, el ejemplo, sus consejos, educación y experiencias que me han proporcionado, para lograr mi formación personal y profesional. Que Dios me los conserve por mucho tiempo para demostrar con orgullo el agradecimiento eterno que les debo.

LULÚ Y MOY

A MIS HERMANOS:

Por el esfuerzo, ejemplo, cariño y devoción que me haz brindado siempre a manos llenas, agradeciéndote de todo corazón lo que haz hecho por mí y de mí.

JAVIS

Con el más sincero cariño que te tengo por la amistad única y verdadera, además del amor que me haz brindado siempre, esperando que nunca se pierda la esencia para apoyarnos juntas por siempre.

VEROS

Por la alegría y experiencias que hemos vivido juntos y ahora por el cariño y amor que haz creado y formado, para ver en ti el enfrentamiento de la vida matrimonial.

ISMAEL (LAURA Y NEFTALY)

Por el cariño tan grande y eterno que nos tuvimos en vida, gracias por tu alegría, tu persona y recuerdos que me dejaste. Te admiraré por el valor con que enfrentaste la vida y ahora Dios te guarde en su gloria.

OMAR†

CARMEN

A NUESTRA UNIVERSIDAD:

Agradeciendo eternamente por otorgarnos la oportunidad de formarnos una educación profesional, el conocimiento, la cultura, el cariño y atenciones. Mismas que nos servirán para alcanzar el éxito en la vida, además de darnos la capacidad de ver realizadas nuestras metas y objetivos.

Hoy nos toca responder positivamente, con orgullo y entusiasmo lo que hemos aprendido.

A NUESTRO ASESOR:

Con admiración y cariño agradeciéndole por el apoyo obtenido, su paciencia y conocimientos transmitidos, por el impulso y motivaciones que nos ha brindado para la elaboración y culminación de este trabajo de investigación.

L.A.E. GILBERTO E. DÍAZ CASTRO

ANGÉLICA, ANA MARÍA Y CARMEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PAG.

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.- LA ADMINISTRACIÓN

| | |
|---|----|
| 1.1 Antecedentes de la Administración | 17 |
| 1.2 Definiciones de Administración | 19 |
| 1.3 Importancia de la Administración | 20 |

2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2.1 George R. Terry | 22 |
| 2.2 Agustín Reyes Ponce | 23 |
| 2.3 José A. Fernández Arena | 25 |
| 2.4 Nacional Financiera (NAFIN) | 27 |

| | |
|---|----|
| 3.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE HENRY FAYOL | 35 |
|---|----|

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

| | |
|--|----|
| 1.- Definición de Auditoría | 39 |
| 2.- Antecedentes de Auditoría | 40 |
| 3.- Definiciones de Auditoría Administrativa | 42 |
| 4.- Objetivo de la Auditoría Administrativa | 44 |
| 5.- Alcance de la Auditoría Administrativa | 46 |

CAPITULO III

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

| | |
|---|----|
| 1.- William P. Leonard | 50 |
| 2.- Victor M. Rubio Ragazzoni | 58 |
| 3.- Alfred Klain y Nathan Grabinsky | 67 |
| 4.- Jorge Álvarez Anguiano..... | 68 |

CAPITULO IV

LA EMPRESA Y LA MERCADOTECNIA

1.- LA EMPRESA MEXICANA

| | |
|--|----|
| 1.1 Concepto de Empresa | 74 |
| 1.2 Clasificación de la Empresa Mexicana | 74 |
| 1.3 Antecedentes Históricos de la Empresa | 79 |
| 1.4 Importancia de la empresa en México | 83 |
| 1.5 Características de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa | 85 |

2.- LA MERCADOTECNIA

| | |
|--|----|
| 2.1 Concepto de Mercadotecnia | 86 |
| 2.2 Funciones de Mercadotecnia | 88 |
| 2.3 La Importancia de la Mercadotecnia | 90 |

3.- LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA (4 "P")

| | |
|---------------------|-----|
| 3.1 Producto..... | 94 |
| 3.2 Precio | 98 |
| 3.3 Plaza | 100 |
| 3.4 Promoción | 101 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 3.5 El Control de Calidad | 104 |
|---------------------------------|-----|

CAPITULO V

PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MPME).

| | |
|--|-----|
| 1.- Un enfoque de Mercadotecnia para los productos en el desarrollo de las MPME | 108 |
| 2.- La Cultura Empresarial en la Administración | 112 |
| 3.- Nacional financiera, Funciones y Programas de Apoyo a la MPME | 115 |
| 4.- EL CONSEJO NACIONAL DE LA MPME | |
| 4.1 Antecedentes | 122 |
| 4.2 Concepto del Consejo Nacional | 123 |
| 4.3 Objetivos y Funciones | 124 |
| 4.4 Integración del Consejo Nacional..... | 125 |
| 4.5 Modalidades del Consejo Nacional | 127 |

5.- PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO

COMPETITIVO DE LA MPME

| | |
|---|-----|
| 5.1 Problemas más comunes en la MPME | 128 |
| 5.2 La Competitividad en la MPME en cuanto a la recesión y apertura económica en México, Perú y América Latina | 131 |
| 5.3 El desarrollo del medio ambiente de la MPME | 135 |
| 5.4 Restricciones al crecimiento e innovación en la MPME | 138 |
| 5.5 Fomento al desarrollo de la MPME | 142 |
| 5.6 Japón, un modelo a seguir para la organización de la MPME | 144 |

6.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EN LA PROBLEMATICA

| | |
|-------------------|-----|
| DE LA MPME: | 147 |
|-------------------|-----|

CAPITULO VI

GUÍA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ENFOCADA A LA FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA EN LA

MPME

| | |
|----------------------------------|-----|
| ÍNDICE..... | 153 |
| INTRODUCCIÓN | 154 |
| Planteamiento del Problema | 155 |

| | |
|---|-----|
| Objetivo General | 156 |
| Objetivos específicos | 157 |
| Hipótesis | 158 |
| 6.1 Cuestionario piloto | 159 |
| 6.2 Cuestionario definitivo | 163 |
| 6.3 Ubicación jerárquica de mercadotecnia | 166 |
| 6.4 Descripción de funciones | 169 |
| 6.5 Normas de Auditoría Administrativa | 173 |
| 6.6 Procedimiento de Auditoría Administrativa | 177 |
| 6.7 Guía Práctica de Recomendaciones de Auditoría Administrativa en la función de mercadotecnia..... | 182 |
| ANEXOS..... | 185 |

CONCLUSIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

En la presentación de este trabajo de investigación, se precisa tener una visión clara y determinada de la importancia de la AUDITORIA ADMINISTRATIVA, como una herramienta de aplicación para el logro de los objetivos en la micro, pequeña y mediana empresa en la función de mercadotecnia, para que estas empresas puedan alcanzar la eficiencia y rentabilidad, será necesario recordar algunos puntos importantes sobre la Administración en general, que nos permitirá entender el objetivo de la Auditoría Administrativa.

Una vez comprendido lo anterior se pretende que en determinado momento se adopte un método de adecuado a las necesidades y características de la micro, pequeña y mediana empresa.

Se dará un conocimiento de la relación con la mercadotecnia, antecediendo sus características, la importancia general y específica de los problemas que hoy en día están enfrentando estas empresas. Otro aspecto es determinar los puntos de las funciones en que se desempeñan, para el desarrollo y enfrentamiento competitivo con el mercado nacional y extranjero; en empero conocer las perspectivas que se tienen y la proyección a un mercado cambiario.

Algunas alternativas de solución se presenta en la problemática que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa hoy en día, servirán para determinar que se ha hecho para

existir, así como los programas de apoyo proporcionados por NAFIN, SECOFI y otras instituciones (información reciente a 1995-96), las funciones y objetivos del Consejo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; y al mismo tiempo saber el tipo de competitividad comercializadora y recesiva en que actúan, para la apertura económica, enunciando los factores del sistema productivo de la pequeña y mediana empresa como una acción posible en el mercado financiero y el alcance de estas empresas en su medio ambiente.

Daremos un enfoque de las restricciones que enfrentan la micro, pequeña y mediana empresa en cuanto a su crecimiento de acción potencial, innovación y fomento productivo.

Hemos transferido algunos ejemplos muy generales dados por NAFIN, de países que han alcanzado un desarrollo competente en el ámbito empresarial, estos países son Japón, Perú y en general de América Latina, esto con la finalidad de que las empresas mexicanas, adopten algunas estrategias para contribuir a su desarrollo propio, existencial proyectado a futuro.

Para finalizar proporcionaremos una Guía Práctica de Recomendaciones de Auditoría Administrativa en el área de mercadotecnia para aplicación en cualquier empresa micro, pequeña y mediana, para estar al tanto de lo que acontece, en sus funciones internas y externas, objetivos y necesidades, intuir en la motivación para su desarrollo y el logro de consolidar una armonía administrativa.

Así concluimos nuestra investigación deseando que sirva como instrumento de apoyo y contribuya a la consulta de nuestra universidad, así como también en el desarrollo teórico-práctico del estudiante, empresario y administrador.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES DE LA
ADMINISTRACIÓN

1.- LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración ha existido desde los tiempos más remotos. Los relatos judeocristianos indican la práctica de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos. Administrativamente citan a Jetró, como el primer CONSULTOR administrativo; él enseñó a Moisés, los conceptos de la delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia y Roma mostraron los resultados de una buena práctica administrativa en la conducción y construcción de estructuras masivas.

Con el nacimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra, se produjo la sustitución del poder mecánico por el poder humano y el establecimiento de nuevas relaciones entre patrones y empleados, así como la separación de productores y consumidores. Bajo estas nuevas condiciones se estableció alcanzar los objetivos, dando origen a nuevos medios de administración. Con esto se iniciaron los primeros experimentos científicos en la práctica de la administración. A principios de 1900 CHARLES BABBAGE, comenzó a investigar algunos métodos para mejorar la productividad del trabajador con mediciones de trabajo, determinación de costos (precursores del estudio de tiempos y movimientos), la participación de utilidades y planes e incentivos; también

inventó un antecesor de la computadora actual, a la que llamó la máquina de diferencias, la cual ejecutaba cálculos matemáticos y probabilidades estadísticas.

JAMES MONTGOMERY, un propietario y gerente textil en Escocia, escribió los primeros textos administrativos para su compañía y otras empresas; prácticamente se enfocaba a los problemas de planeación, organización y de control en las primeras fábricas.

ROBERT OWENS, empresario textil, intentó hacer resaltar el elemento humano de cooperación en las fábricas que administraba, tratando de formar a los trabajadores para que fuesen generalistas en la práctica de la empresa.

ANDREW URE, Industrial Inglés entrenó a los gerentes para la industria y escribió un libro técnico sobre los aspectos mecánicos, morales y comerciales de la Industria.

CHARLES DUPIN, educador industrial en Francia, fue uno de los primeros en apoyar la enseñanza técnica administrativa más ampliamente en la Universidad. Recalcó que los gerentes necesitan más habilidades, capacitación y actualización técnica para maximizar la producción.

Así, para finales del siglo XIX ya mucho se había escrito, practicado y predicado sobre la administración, sin embargo, casi todo el material era muy localista limitado a la industria particular del autor-entrenador; en gran mayoría era técnico y sólo en

ocasiones se enfocaban a los amplios principios generales para todas las formas de organización.

Con el advenimiento de **FEDERICK W. TAYLOR** y la escuela de la administración científica se inició el estudio general de la administración como disciplina afín a la física, la historia, las matemáticas y a otros campos.

Hoy en nuestros días sabemos que la administración tiene la característica de ser **UNIVERSAL**, esto es; Aplicable a todo y en todo su entorno del sistema administrativo.

1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

En este punto analizaremos las diferentes definiciones de administración que nos presentan los autores, que hemos seleccionado para una mayor proyección de análisis en la definición de administración.

- Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

KOONTZ Y O'DONELL.

- Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

G.R. TERRY.

- Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

AGUSTÍN REYES PONCE

- Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

HENRY FAYOL

- Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

De acuerdo a las definiciones antes mencionadas podemos aclarar que administrar para nosotros es:

“ Es un conjunto de los recursos técnicos, financieros, tecnológicos y además el esfuerzo humano que mediante un proceso de planeación, organización, integración, dirección y control se pueden lograr los objetivos deseados “.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La importancia de la administración radica en varios puntos y hechos que a continuación se citan:

- La administración se da donde quiera que exista una empresa, organismo o institución, siendo más necesaria cuanto mayor y más compleja sea ésta.

- El éxito de un organismo social depende de su buena administración, y sólo a través de ésta en conjunto con los elementos materiales, humanos, técnicos y tecnológicos, con que ese organismo cuente.
- Para las grandes empresas la administración técnica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían alcanzar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- En ellas es quizás, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas micro, pequeñas y medianas, tal vez su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, esto es, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, mano de obra calificada, etc. En los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.
- La elevación de la productividad, preocupación quizá de una mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que cada empresa en el ámbito económico, político y social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, tal vez uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, para crear la capitalización y desarrollar una evaluación de sus trabajadores, ya que sus recursos materiales son bases

esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es necesario conocer en que consiste el proceso administrativo y distinguir la opinión de varios autores para adoptar un proceso que se apegue a las necesidades de la MPME en que vayamos a actuar para el logro de sus objetivos.

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO DE GEORGE TERRY

Este proceso administrativo que presenta G. Terry, nos permite comprender a la administración, en cuatro pasos respectivos: en congruencia con los planes de la organización, con la idea de realizar con gusto el trabajo, de acuerdo con los objetivos establecidos y en finalidad, quiere llevar un control del equipo y los planes para observar lo que se está realizando, donde el desempeño sea eficiente.

PLANEACIÓN:

Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro y de formular las actividades necesarias para la realización de los objetivos organizacionales.

ORGANIZACIÓN:

Pretende establecer las relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales, dadas con el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

EJECUCIÓN:

La ejecución implica hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr los objetivos, esto es, hacerlos partícipes de realizar juntos tareas en el cumplimiento de las metas, con mayor satisfacción.

CONTROL:

El control desea determinar en un momento dado, saber que se está realizando con el fin de evaluar el desempeño, pudiendo adaptar, si es necesario la aplicación de medidas correctivas para que el desempeño, tenga lugar en coordinación con los planes.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO DE A. REYES PONCE

El proceso administrativo de este autor analiza y describe las etapas de la Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y el Control.

PREVISIÓN:

Es un elemento de la administración donde las condiciones futuras en que una empresa se encuentra revelada por una investigación técnica. Determina los principales cursos de acción para realizar los objetivos de la empresa.

PLANEACIÓN:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

ORGANIZACIÓN:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

INTEGRACIÓN:

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

DIRECCIÓN:

La dirección es aquél elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de

decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

CONTROL:

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO DE J.A. FERNÁNDEZ ARENA

Este proceso administrativo considera tres pasos necesarios para la ejecución dentro de la empresa, que a continuación se describen:

- a) **PLANEACIÓN:** Valores de creatividad y cooperación
- b) **IMPLEMENTACIÓN:** Valores de comunicación y responsabilidad
- c) **CONTROL:** Valores de cantidad y calidad de trabajo

La Planeación la enfoca a los problemas, los eventos del sistema y las metas, mediante la creatividad y la cooperación de los demás.

La Implementación tiene implicados a la decisión, motivación y comunicación con la respectiva responsabilidad de cada actividad.

El Control se dedicará exclusivamente a tener armónicamente el control de los planes, ayudándose de la evaluación en cada actividad realizada.

PLANEACIÓN:

Debe tomarse como una planeación estratégica, debiendo alcanzar los objetivos institucionales teniendo una base de datos. Abarcará las áreas funcionales de la organización operando en las mismas, tiene que formalizar una planeación modelo, en las funciones de presupuestación, programación y pronosticación.

IMPLEMENTACIÓN:

Esta etapa acciona el plan o programa dando una versión aceptada y comprobada por los integrantes de la organización.

Al igual deberá determinarse la decisión de resolver el plan o asunto que se persigue, debiendo previamente orientar la presentación aplicando la motivación y existiendo un acuerdo entre el equipo que participa y obtener la precisión del problema para discutirlo y entablar las diferentes soluciones, comunicar y accionar según las alternativas sugeridas, una vez formalizado este ciclo ayudará más adelante para la toma de decisiones.

CONTROL:

Se debe establecer un sistema de control integral y estratégico en la organización que se adapte a sus intereses y necesidades. El control entrará en acción cuando el plan

se ponga en práctica, para que estos planes puedan realizarse lo más fielmente posible y en condiciones ideales para la empresa, así la precisión del control representará la habilidad de evaluación en la organización siendo una función dinámica que permita anticiparse a situaciones extremas que no tuviesen remedio. La evaluación es un estudio objetivo, oportuno y exhaustivo donde el control actúa en un ciclo que consiste en obtener los resultados de las actuaciones del plan, para posteriormente revisar lo evaluado de las causas e implementar las correcciones o generar un nuevo plan .

En resumen, el Proceso Administrativo analiza el porvenir de los antecedentes de la ciencia para analizar o clasificar las tendencias administrativas y recursos de la empresa y así hacer posible la realización o satisfacción de objetivos institucionales, ofreciendo modelos de planeación por la técnica y por la descripción de una entidad de un estilo administrativo.

2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DE NACIONAL FINANCIERA

La administración de empresas es un conjunto de conocimientos y habilidades que nos van a permitir dominar de manera directa o indirectamente todas las actividades y transacciones de una empresa, por tal motivo el método administrativo para NAFIN es el siguiente:

PLANEACIÓN:

Las actividades de planeación fijan los propósitos de la empresa, así como los recursos materiales, como es el equipo, la maquinaria, taller, y trabajadores para poder lograrlos.

ORGANIZACIÓN:

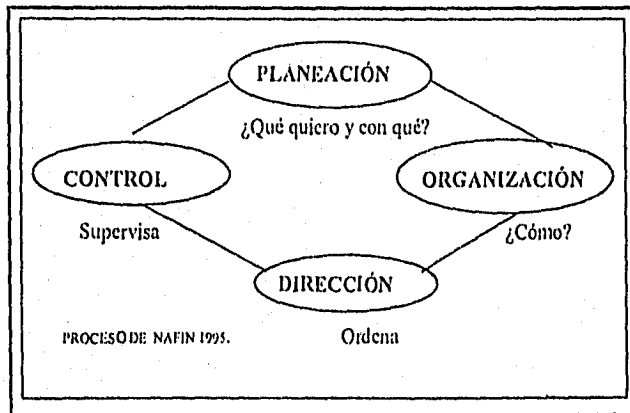
Las actividades de organización establecen el orden de los recursos y las funciones que deben realizar los miembros de la empresa para lograr los propósitos .

DIRECCIÓN:

Estas actividades consisten en hacer posible que el personal trabaje para que se logren los propósitos en la empresa.

CONTROL:

Las actividades de Control examinan si realmente está siendo eficaz y eficiente en el logro de los propósitos fijados en la planeación.



La administración de una empresa surge con la planeación inicial desarrollándose hasta llegar a su control; pero no se detiene ahí sino que utiliza la información que produce el control para volver a planear con lo que se reinicia el método. Dentro de una buena administración, cada actividad cumple de principio a fin el método del proceso administrativo.

ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Las actividades del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, se desarrollan en las áreas funcionales de la empresa, y son:

VENTAS: Es el área encargada de llevar los bienes y servicios del productor al consumidor, se le conoce como área de las 4" P" (producto, plaza, promoción y precio).

PRODUCCIÓN: Área encargada de la transformación de las materias primas en productos terminados, algunas decisiones que debe de tomar el empresario en esta área son:

- Localización y tamaño de la planta o taller
- Materias primas y equipo
- Proceso de Producción y almacenamiento

PERSONAL: Es el área encargada de la dirección eficiente del personal de la empresa.

Estas actividades suelen estar relacionadas con:

- El reclutamiento y selección del personal
- La capacitación
- La motivación del personal
- El sistema de incentivos y accidentes

FINANZAS: Está encargada del manejo de los recursos financieros de la empresa, así como también:

- Obtención oportuna de los recursos financieros necesarios para que se cumplan los planes de la empresa.
- El manejo de las relaciones bancarias y con las entidades financieras de la empresa.
- Organización de un sistema contable.

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN:

Las actividades de planeación indican que se desea lograr en la empresa y con qué medios se planea alcanzarlos. Conocer con claridad los propósitos de la empresa orienta a las actitudes del empresario en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos de azar derivados de la improvisación.

| | | |
|--------------------------|---|---|
| <p>PLANEACION</p> | <p>PLANEACIÓN DE VENTAS Se refiere a todas las características que afectan a la venta de los productos o servicios a la clientela.</p> | <p>Toda esta información permitirá al empresario planear las ventas que se desea lograr, en forma realista en el tiempo necesario para el plan que se realiza al determinar ¿Qué?, ¿Dónde? y ¿A cuánto se va a vender?, promoción ¿Cuándo se va a vender?</p> |
| | <p>PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN: Se refiere a las operaciones mediante las cuales los recursos humanos y materiales dan lugar a la producción de bienes y servicios a través del empleo de materia prima, empleo de maquinaria y otros equipos.</p> | <p>La planeación se realiza cuando se determina: ¿Dónde se va a producir?, Tamaño de la Planta, disponibilidad de inventarios y el proceso de producción, ¿Cuánto se va a producir?, necesidad de la mano de obra.</p> |
| | <p>PLANEACIÓN DE PERSONAL Se refiere a las relaciones humanas dentro de la empresa Una dirección eficiente del personal para el logro de los propósitos de la empresa. personal para el logro de los propósitos de la empresa.</p> | <p>La planeación se realiza cuando se determina: la cantidad de personas que se van a ocupar, las necesidades de capacitación, bienestar del trabajador, educación del trabajador. trabajador.</p> |
| | <p>PLANEACIÓN DE LAS FINANZAS Se refiere a las necesidades y a la obtención de dinero que tendrá una empresa en el período planeado</p> | <p>La planeación se realiza cuando se determinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de dinero para lograr el plan - Volumen óptimo de la composición del activo y el pasivo. - Obtención de recursos externos - Gestiones de crédito - Plazos de pago |

ORGANIZACIÓN:

Organizar es el conjunto de actividades que pretenden coordinar los recursos físicos, económicos y humanos, para el logro de los propósitos de la empresa.

Al organizar establecemos un orden. Este orden tiene el propósito de hacer bien el trabajo y aprovechar los recursos para lograr los propósitos de la empresa. Toda empresa suele presentar dos tipos de organización:

A. Organización Informal: Es la que surge en forma libre y espontánea creada por los mismos participantes. Afecta la unión del grupo de los trabajadores y las relaciones entre el jefe y los subordinados.

B. Organización Formal: Es aquella, en la que se establecen procedimientos explícitos de coordinación de las actividades de un grupo para lograr los propósitos de la empresa. La organización formal precisa, aclara y determina cuáles funciones debe lograr cada participante en la empresa.

FORMAS DE AUTORIDAD:

En toda empresa se manifiestan dos clases de autoridad.

A. La autoridad Administrativa:

Es el derecho de mandar, dar órdenes o dirigir, que tiene una persona por su posición en una empresa, a fin de que se logren los propósitos, metas y objetivos.

B. Autoridad por experiencia o conocimiento:

La poseen aquellas personas que saben cómo debe funcionar parte de la empresa. El conocimiento puede haberlo adquirido en escuelas, en trabajos previos o por don.

DIRECCIÓN:

La dirección es el conjunto de habilidades para conseguir que los trabajadores realicen su trabajo de manera que se logren los propósitos de la empresa.

Una dirección adecuada es aquella que mantiene una atención equilibrada al logro de los propósitos de la empresa, a la solución de problemas y conflictos y al aprovechamiento de los trabajadores.

Los siguientes principios ayudan a dirigir a los trabajadores:

- El trabajo es una oportunidad de realización de las potencialidades del trabajador.
- Un trabajador motivado requiere de poca supervisión.
- Un trabajador motivado es responsable.
- Hay trabajadores que requieren de mucha supervisión.
- Hay trabajadores que necesitan sentir que están siendo supervisados para poder trabajar adecuadamente.

CONTROL:

Las actividades del control examinan si se logran los propósitos fijados en la planeación, además nos informa si se esta cumpliendo con los propósitos planeados, por ello hay una relación directa entre lo planeado y el control.

Pueden darse las siguientes situaciones:

- El Control nos informa que lo realizado es igual a lo planeado.
- El Control nos informa que lo realizado es mayor a lo planeado.
- El Control nos informa que lo realizado es menor a lo planeado.

El Control proporciona la información para reiniciar el proceso administrativo, haciendo las correcciones necesarias para afectar la planeación.

Un Control adecuado puede existir cuando, en el momento que se realiza, deben planearse las actividades de control y efectuarse en la fecha en que se han programado, se debe anticipar a los errores con el fin de prevenirlos y no corregirlos.

Cuando el costo de las actividades del control aumentan considerablemente y los costos de las actividades o el proceso se controla, reduciendo considerablemente su eficiencia.

La claridad y precisión del control, conviene especificar de antemano las actividades que serán controladas, así como las interpretaciones de los datos que registrarán.¹

¹Principios de Administración PRO-MICRO de NAFIN, 1995.

3.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE HENRY FAYOL

Los Principios de Administración generalmente sirven de lineamientos en la estructura de una empresa para poder llevar a cabo un proceso adecuado en la administración, es así que el autor Henry Fayol establece 14 Principios que es básico aplicarlos adecuadamente en la MPME, que a continuación se mencionan:

- **DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

Es el mejor remedio de obtener un máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.

- **AUTORIDAD**

Consiste en el derecho de mandar y poder exigir obediencia.

- **DISCIPLINA**

Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas, es absolutamente necesaria dentro de la organización, debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.

- **UNIDAD DE MANDO.**

Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe.

- **UNIDAD DE DIRECCIÓN.**

Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin debe haber únicamente un jefe.

- SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERIOR GENERAL

Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen empleo de los superiores.

- REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización .

- JERARQUÍA.

La constituyen la serie de jefes, desde aquél que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar de autoridad y comunicación suficiente y clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.

- EQUIDAD.

Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización .

- ESTABILIDAD DEL PERSONAL.

Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

- INICIATIVA.

Es concebir y ejecutar cosas, los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan en su caso ser utilizadas en la solución de problemas comunes. La iniciativa es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización, y fuente de satisfacción humana al permitir que el trabajador ponga sus ideas en práctica.

- ORDEN.

En este sentido señala dos conceptos,

A. Orden Material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

B. Orden Social : Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

- UNIÓN DEL PERSONAL.

La unión hace la fuerza y debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

Este enfoque de los catorce principios según Fayol, nos hace ver la necesidad dentro de la empresa la adecuación de los lineamientos que se deben seguir para que todo marche de acuerdo a lo planeado, y si analizáramos cada uno de los principios nos daríamos cuenta de que son ciertamente necesarios el llevarlos acabo y aplicarlos en el momento oportuno en que se presenten las situaciones no deseadas.

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- DEFINICIÓN DE AUDITORIA

Etimológicamente hablando la palabra Auditoría proviene del latín AUDITE, AUDITERE, AUDITUM, que significa "Oír"; por lo tanto Auditar significa examinar, verificar e informar.

Una gran parte de los empresarios, generalmente del medio profesional califican a la Auditoría como; aquella que se encarga de la revisión de los estados contables, la evaluación y dictamen para efectos de control se dividen en dos clases, la Auditoría Financiera y por otra parte la Auditoría no Financiera. La primera tiene un alcance en la empresa por los recursos financieros, pudiendo ser interna, externa o especial. En lo referente a la segunda auditoría, se encarga del control de las demás áreas funcionales de la MPME.

A continuación se presentará un cuadro señalando las diferencias de las dos clases de auditoría que existe, para una mejor comprensión.¹

¹Apuntes de Auditoría Administrativa, C.P. y L.A. Jorge Álvarez Anguiano. Edil. FCA, 1987.

| AUDITORIA FINANCIERA | AUDITORIA NO FINANCIERA |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.- Existen Normas y Principios generalmente aceptados. 2.- Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno. 3.- Existen disposiciones de carácter legal, referidos para efectuarlas (únicamente el contador público puede practicarlas) 4.- Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros. 5.- Le interesa a: <ul style="list-style-type: none"> - La Empresa - Al Fisco 6.- Verifica que las decisiones de los empresarios han quedado registrados correctamente en la contabilidad. 7.- Se refiere a hechos pasados. | <ol style="list-style-type: none"> 1.- No existen normas y Principios generalmente aceptados. 2.- Se refieren a cualquier área de la administración. 3.- No existen disposiciones a la personalidad legal de quien las practica. 4.- Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa. 5.- Resultado de uso interno en la empresa (actualmente). 6.- Evalúa las decisiones y los sistemas. 7.- Debe proyectarse a futuro. |

2.- ANTECEDENTES DE AUDITORIA

De acuerdo a la definición etimológica de auditoría, recordaremos que su significado es examinar, verificar e informar, por lo tanto en este sentido, la auditoría es tan antigua como el hombre mismo, ya que cada actividad que realizaba es aplicable a la auditoría, siendo a criterio del propio hombre para realizar eficientemente sus tareas.

En las primeras auditorías realizadas de manera formal dentro de una empresa se revisaron los aspectos financieros dada la gran importancia de este rubro en las empresas.

Para el año de 1939, el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México editó el folleto denominada "La certificación de balances para fines de inscripción y cotización de valores". Tiempo después se publicó la traducción del folleto, emitido por el Instituto Americano de Contadores Públicos, llamado "Aplicación de los Procedimientos de Auditoría"; este folleto se refería muy particularmente a los procedimientos adicionales que se recomendaban a la profesión de envío de circulares para la confirmación de cuentas por cobrar y observación de la toma de inventarios físicos.

Es así que para el año de 1995 la directiva del Instituto Mexicano de Contadores Públicos de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, con objetivos más específicos en las premisas de auditoría, escrita de la auditoría administrativa son provenientes del Instituto de Auditores Internos Norteamericano, teniendo un percañe en lo referente al alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas. En México existe un libro que forma parte como antecedente de la Auditoría Administrativa llamado Guía de Estudios de Economía Industrial de Alfred W. Klain y Nathan Grabinsnky, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México S.A.

Propiamente se ha tratado de hablar en manera muy general sobre los antecedentes de Auditoría, esto con el fin de comprender; que todos aplicamos la Auditoría en nuestra

vida diaria y es así como podemos decir que es tan importante en tareas cotidianas, por lo cual su importancia implica mayor atención por las empresas en la toma de decisiones.

3.- DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

De acuerdo a lo escrito por varios Autores sobre la Auditoría Administrativa, se proporcionaran diferentes conceptos que ayudarán a comprender las definiciones que a continuación se mencionan:

- Es un examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una Institución, una Sección de Gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes, objetivos, métodos, controles, forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

William P. Leonard.

- Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos Institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación de los integrantes de la Institución.

J. Antonio Fernández Arena.

- Es el examen metódico y ordenado de los objetivos en una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados.

Fabián Martínez V.

- Es cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración.

Inst. Americano de la Admón.

- Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos.

Edwardt Norbeck.

- Una definición concisa de Investigación Industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad.

Análisis Factorial por el Banco de México.

- La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y aquellas que estén respaldadas completamente por documentos.

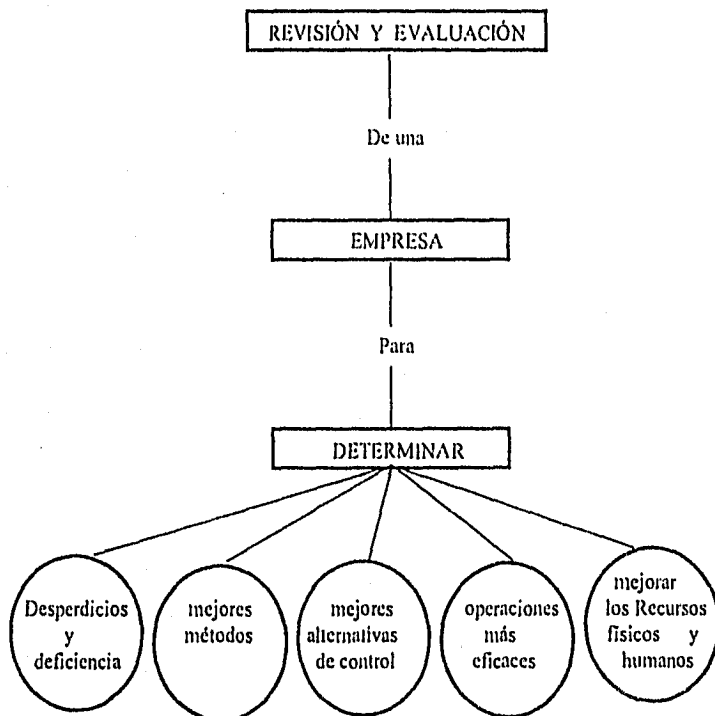
Alonso Mejía Hernández.

- Es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse de que se desarrolle con optima eficiencia, al mínimo costo posible.

Gilberto Enrique Díaz Castro.

4.- OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Un objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus posibles remedios, con la finalidad de ayudar a la Dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas, los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observación de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipo así como los sistemas de funcionamiento satisfactorios.²



²Auditoría Administrativa, William P. Leonard. Edit. Diana, 1988. pag. 46

En la revisión metódica de las funciones de la MPME se podrán identificar por medio de la auditoría administrativa, sus debilidades, deficiencias, causas y así realizar también modificaciones, situación actual de la empresa y otros aspectos. Esto implica un estudio interno y general que determinará el grado de eficiencia de la empresa, de un organismo político, religioso, institución y demás, recordando la universalidad de la Administración aplicada a la Auditoría. Una Auditoría Administrativa no debe esperar el momento cuando se encuentra en dificultades o anomalías sino también, aplicarla a los aspectos positivos, mejoras, esto es lograr los fines propuestos con eficiencia y eficacia, hasta llegar al punto crítico dentro de la empresa, primordialmente debe actuar para evitar situaciones.

La Auditoría Administrativa evalúa el fundamento de la Administración debiendo apoyar los niveles de supervisión durante la auditoría para que una empresa sea sana. Se debe tomar en cuenta la necesidad de investigar y evaluar, buscando las causas de acuerdo con los principios de su disciplina además de los objetivos de la empresa, estamos hablando de aquellos objetivos que vimos en el capítulo anterior que son los Institucionales (político, social y económico), que persigue la administración.

Estos objetivos garantizan la sobrevivencia, el crecimiento, las utilidades y el cumplimiento de obligaciones; teniendo la característica de ser claros y reales, para

poder alcanzarlos, siendo también una guía para la empresa misma, son razonables y lógicos para su control.

5.- ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El alcance de la auditoria administrativa podrá hacerse básicamente en alguna función específica, en un departamento, área, a cierto grupo de departamentos, secciones o a toda la empresa. Por otro lado, puede abarcar un enfoque de sistemas o unidades de una empresa micro, pequeña y mediana; con esto queremos decir que puede ser de manera específica o tan general como se prefiera o se adapte a las necesidades.

Nuevamente se aprecia la universalidad de la administración, pues el alcance se aplica a cualquier tipo de empresa, organismo o institución y en su totalidad o una porción específica de la misma, como ya se ha mencionado si se desea puede ser recomendable realizarla a todo el organismo para obtener un mejor control. Con el objeto de ampliar la explicación del alcance de la auditoría administrativa es necesario conocer la clasificación de evaluación de la administración que presenta el "American Institute of Managment".

RELIGIOSO

- 1.- Función social
- 2.- Estructura Formal
- 3.- Crecimientos de sus Instituciones
- 4.- Análisis de membresía
- 5.- Análisis de desarrollo
- 6.- Políticas financieras
- 7.- Análisis del Consejo de Directores
- 8.- Eficiencia en la Operación
- 9.- Evaluación Administrativa
- 10.- Efectividad en la Dirección

EDUCATIVO

- 1.- Función Académica
- 2.- Estructura formal
- 3.- Crecimiento
- 4.- Programa de desarrollo
- 5.- Análisis de alumnos egresados
- 6.- Políticas financieras
- 7.- Eficiencia de operación
- 8.- Evaluación administrativa
- 9.- Análisis del Consejo de Directores
- 10.- Efectividad de la enseñanza

HOSPITAL

- 1.- Función Social
- 2.- Estructura Formal
- 3.- Crecimiento de Instituciones
- 4.- Programa de Desarrollo
- 5.- Cuidado de Pacientes
- 6.- Políticas Financieras
- 7.- Eficiencia de Operación
- 8.- Evaluación del Consejo Directivo
- 9.- Evaluación Administrativa
- 10.- Efectividad en la Actividad Científica

NO LUCRATIVO

- 1.- Función Económica
- 2.- Estructura Formal
- 3.- Crecimiento
- 4.- Atención a Donadores
- 5.- Investigación y Desarrollo
- 6.- Análisis del Consejo de Directores
- 7.- Políticas Financieras
- 8.- Eficiencia en la Operación
- 9.- Servicio al Público
- 10.- Evaluación de los Ejecutivos

En relación a esta clasificación consideramos que las áreas más interesantes para su estudio en la Auditoría Administrativa se realizarán de acuerdo a un proceso administrativo adecuado a los niveles jerárquicos, las áreas funcionales y los recursos de la empresa.³

³Apuntes de Auditoría Administrativa, C.P. y L.A. Jorge Álvarez Anguiano, Edit. FCA, 1987.

CAPITULO III

MÉTODOS DE AUDITORIA

ADMINISTRATIVA

1.- MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las diferencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

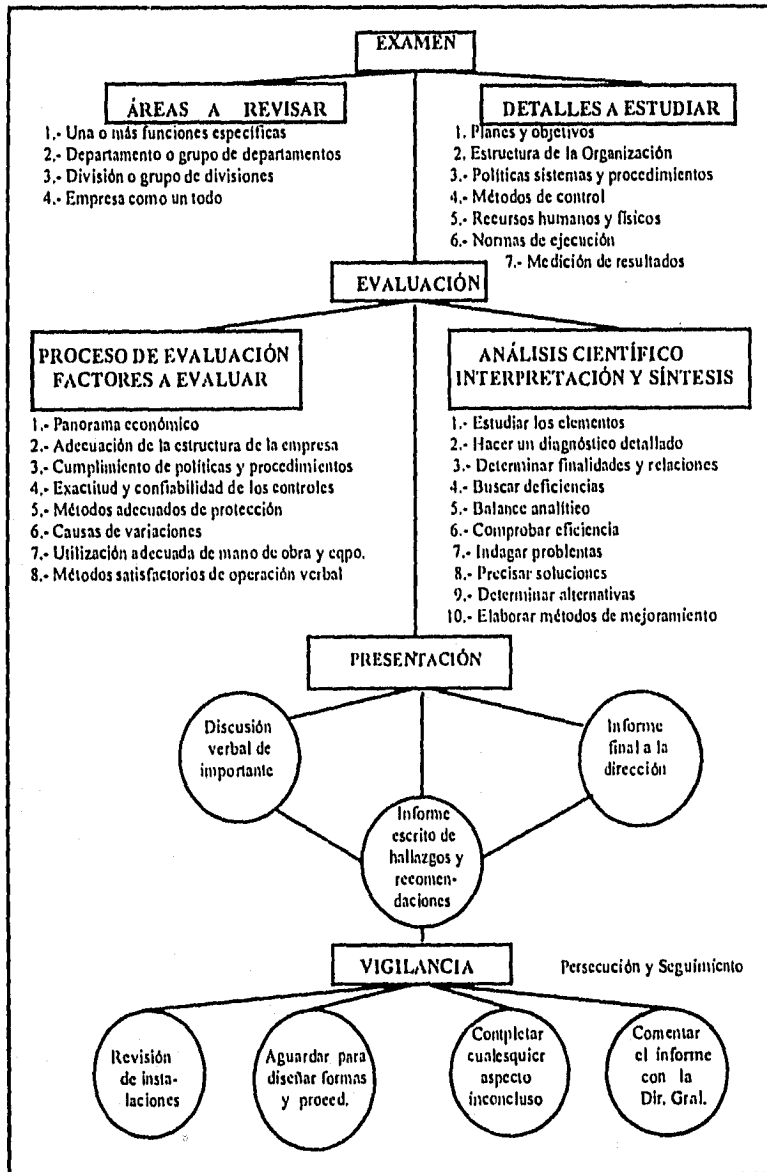
ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES:

La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica de un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:¹

- Planes, objetivos, políticas, prácticas y métodos de control
- Formas de operación y estructura orgánica
- Recursos materiales y humanos
- Sistemas y procedimientos

¹Auditoría Administrativa, William P. Leonard, Edit. Diana, 1988.



♦ PLANES Y OBJETIVOS:

Los planes y objetivos van a servir de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implementación de métodos y procedimientos detallados. Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender bien los planes generales y objetivos de la MPME, mismos que sirven de guía en la determinación de las políticas, la selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. Los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo involucran aspectos tales como conseguir el financiamiento adecuado, fabricas y maquinaria o mejoramiento de instalaciones, necesidades de mano de obra, elaboración del patrón de la organización, además de:

- Garantizar los objetivos, la rentabilidad, financiamiento, desarrollo y utilidades.
- Deben ser claros y reales para contribuir como guía y dirección de la empresa.
- Determinar la evaluación al llevar a cabo las normas y políticas con los subordinados.
- Evaluación periódica y restablecimiento de metas en base a los logros obtenidos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Nada importa tanto al establecimiento y operación de una empresa como la necesidad de una planeación constante de la estructura orgánica a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

Para la estructuración de una organización eficaz en todo lo que se refiere en el empleo de un criterio empresarial sensato.

Una buena y bien fundada estructura de organización, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá en mucho a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.

Enunciaremos algunas deficiencias que son comunes en la micro, pequeña y mediana empresa:

- La estructura no está de acuerdo con las necesidades de la empresa
- Las funciones no están coordinadas, balanceadas y controladas
- Hay una falta apropiada de delegación de autoridad y responsabilidad
- Personal no calificado ocupa puestos clave
- Falta dirección y guía a los subordinados
- Existen pugnas entre los jefes departamentales
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, demasiadas personas les aportan directamente.

POLÍTICAS Y PRACTICAS:

Las políticas y prácticas sanas, son esenciales para una administración eficaz. Delinean las intenciones de la dirección, constituyen los principios orientados a contribuir a que la empresa pueda seguir un curso planeando.

Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la empresa, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a realizar las cosas de un modo coherente y económico. Una deficiencia en la formulación y aplicación de políticas apropiadas, puede atribuirse a la falta de atención y dirección de la gerencia. La expresión de una política es necesaria tomarla como base para tomar decisiones en las áreas de líneas de producción, finanzas, personal, investigaciones, compras, salarios, precios de venta, crédito, reparaciones, inventarios, canales de distribución, etc. La elección de un determinado curso de acción es indispensable, a fin de llegar a una meta definida.

Algo que conviene recordar es que toda política, por buena que sea no surtirá buenos efectos si no esta apoyada por sistemas y procedimientos.

Estas políticas y prácticas deberán analizar los siguientes puntos:

- Sistemas de promoción eficientes satisfaciendo los objetivos
- Prevención de métodos con inversión mínima de tiempo y esfuerzo
- Establecer las funciones y programas en la realización de cambios necesarios que mejoren la efectividad de las metas a lograr.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia, es examinar constantemente todos los sistemas y procedimientos ayudando a la dirección a

planear y obtener las metas de la organización, realizar el conocimiento general de lo que se persigue, y contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

MÉTODOS DE CONTROL:

Son instrumentos por medio de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

La finalidad del control es alcanzar el objetivo deseado.

Todo método de control, dentro de una empresa comprende una comparación del desempeño pretendido.

En toda actividad funcional específica se necesitan métodos de control a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

FORMAS DE OPERACIÓN:

La operación de toda empresa indica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones, a efecto de conseguir los mejores resultados. El desempeño de una función debe balancearse con el de otras funciones.

El éxito en las empresas se consigue, principalmente haciendo que las operaciones se realicen en forma eficaz y luchando siempre por perfeccionar las funciones. Es de suma importancia que se efectúe una cuidadosa evaluación de todas las técnicas de control de una empresa, para determinar su eficacia.

El control constituye el paso final en el ciclo administrativo al comparar resultados reales con los planes o políticas para cerciorarse de que se hayan observado estos últimos en forma prescrita.

RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS:

En casi todos los tipos de MPME, existe una necesidad de evaluar las políticas y prácticas de personal para mantener una buena administración del mismo. La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina.

| |
|---------------------------------------|
| RECURSOS HUMANOS Y FISICOS RELATIVO A |
|---------------------------------------|

| |
|--|
| Horario de trabajo Retrasos Faltas Sueldos y salarios Deducciones por impuestos Calificación de méritos Servicio médico etc. |
|--|

Estándares y medición de resultados:

Los métodos estadísticos son técnicas valiosas para la medición de datos, por lo que el primer paso a seguir será la recolección de datos e información, este punto se refiere a la

obtención de información, mediante la realización de entrevistas, aplicación de cuestionarios y todo aquello que conlleve a la obtención de datos e información.

| TECNICAS PARA UNA REVISION ADECUADA |
|---|
| <p style="text-align: center;">ORGANIGRAMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • De tipo estructural. • Funcional. • Departamental. • Lineal y de posiciones con detalle de actividades. |
| <p style="text-align: center;">DIAGRAMAS DE PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos y operaciones • Hombres • Formas y procedimientos |
| <p style="text-align: center;">DIAGRAMAS GRAFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Trabajo • Lineales • Barras |
| <p style="text-align: center;">HOJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observaciones • Estadísticas • Hojas de instrucciones, operaciones y rutas • Lista de verificación y realización de trabajo • Muestreo y medición de trabajo • Cuestionarios y papeles de trabajo |
| <p style="text-align: center;">ANALISIS, INTERPRETACION Y SINTESIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de los elementos y antecedentes de la empresa • Diagnostico de deficiencias • Determinar propósitos e interdependencias • Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento • Prueba de eficiencia de cada factor • Buscar problemas y determinar orígenes • Comparación de las alternativas de solución • Simplificar métodos de trabajo |
| <p style="text-align: center;">PRESENTACIÓN DE SU INFORME Y SU DISCUSION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito y alcance • Aspectos fundamentales • Problemas discutidos con la supervisión • Prácticas comunes • Discusión y comentarios • Recomendaciones y anexos |

2.- MÉTODO DE VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y JORGE

HERNÁNDEZ

El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprenderá las siguientes etapas de acuerdo al criterio del autor ya mencionado anteriormente:

♦ PLANEACIÓN

- Definición del estudio a desarrollar
- Diagnóstico administrativo
- Elaboración del Programa de Diagnóstico
- Aprobación del Programa del Diagnóstico
- Desarrollo del Diagnóstico
- Definición del objetivo
- Alcance específico de la auditoría
- Determinación del personal necesario
- Programación del tiempo estimado
- Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- Aprobación del Programa de auditoría

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. La finalidad de la

planeación consiste en poder preveer, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados. En la planeación, el auditor debe considerar, entre otros, los siguientes puntos:

- Características particulares de la empresa
- Finalidad de los trabajos
- Secuencia de su desarrollo
- Estimación de tiempos, para la estimación de cada trabajo
- Determinación del personal que intervenga
- Determinación de las técnicas que se utilizarán
- Determinación del pago que el organismo social proporcionará

Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría es necesario, antes de iniciar la auditoría, recabar información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar.

La información se captará por medio de los manuales de organización y operación, catálogos de formas, proyectos, fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad, etc. todo esto, con el objeto de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad a auditar, sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión.

Concluida la investigación preliminar en la cual se conocen las características de las condiciones en la unidad a auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar las áreas donde presente algún problema y, Por consecuencia surge la necesidad de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

El programa específico será elaborado con base a la información obtenida en los trabajos previos de la auditoría o investigación preliminar, puesto que sin una adecuada programación de los puntos esenciales que se van a estudiar, difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperan de la auditoría. Antes de iniciar la auditoría, se diseñarán los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio, estos pueden ser: Cuestionarios, guías de entrevistas, listas checables, etc. además de preveer de qué técnicas auxiliares se podrán utilizar, principalmente serán las siguientes:

- Organigramas
- Diagramas de Proceso y
- Gráficas de Gantt
- Redes de actividades
- Estadísticas, muestreo y Pruebas selectivas
- Flujo Análisis Factorial
- Cuestionario de Auditoría
- Técnicas de investigación. Etc.

♦ EXAMEN

- Entrevistas con los responsables
- Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa
- Captación de documentación (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- Revisar, complementar y depurar la información captada
- Captación de opiniones y sugerencias

Prácticamente en esta etapa es donde da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio. El examen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y el alcance del estudio.

En dicha presentación se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría indicando que el resultado que arroje la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada. En esta etapa, es donde se aplican las técnicas de investigación como:

♦ ENCUESTAS:

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar la información planteada de los diferentes campos a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos: cuestionario y entrevista.

a) Cuestionario: Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

b) Entrevista: Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

♦ INTERPRETACIÓN DE DOCUMENTOS

Es la técnica que se encarga de estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

♦ VERIFICACIÓN

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

♦ OBSERVACIÓN

Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones, a fin de realizarlas de manera pertinente procurando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa, indicándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés.

◆ EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Terminada la investigación el Auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

1.- Concentración de los datos obtenidos en la investigación

El auditor procederá a hacer una recopilación de datos obtenidos en la información escrita o verbal que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

2.- Clasificación de los datos obtenidos

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

3.- Evaluación de resultados

Los datos obtenidos en los informes y sus operaciones personales, serán las determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

♦ DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó.

INFORME

Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un cargo. Los informes recibidos por el auditor deben hacerse por escrito ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en el se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

a) Presentación y contenido:

La presentación y contenido del informe deben reunir los siguientes requisitos:

- La redacción debe ser en forma sencilla, clara y precisa.
- Conclusiones de argumentos razonados y convincentes.
- La escritura debe presentarse con limpieza y papel adecuado.

El informe, según el caso, deberá acompañarse de documentos que formulen resultados de trabajos, como gráficas, instructivos, formas, etc. El informe que rinde el

auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus operaciones personales, y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la auditoría administrativa, se relacionan a continuación:

*** Consideraciones generales.**

En este apartado se entenderá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los resultados específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que estos hayan comprendido.

*** Observaciones relevantes.**

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán, jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

*** Observaciones detalladas.**

En este punto del informe se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.

*** Recomendaciones.**

Aquí se formarán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de la solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

*** Comentarios.**

En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo, y de cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades. Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

3.- MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR ALFRED KLAIN Y NATHAN GRABINSKY

| ESQUEMA GENERAL | |
|----------------------------|--|
| Medio Ambiente | Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa. Mantiene oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación e información a su vez al exterior. |
| Política y Dirección | Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y la vigilancia de sus actividades. Fija a la empresa los objetivos razonables y la prevé de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica. |
| Productos y Procesos | Selección y diseño de los bienes que se han de producir y los métodos usados en la fabricación de los mismos. Selecciona para su producción los artículos que al mismo tiempo otorguen servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y determinen los procesos adecuados de producción. |
| Financiamiento | Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias y desarrollar operaciones propias en la empresa, manejo de los recursos monetarios y aspectos de crédito. |
| Medios de Producción | Aquellos con que cuenta la empresa (Inmuebles, equipo, maquinaria, herramienta, instalaciones, terrenos y edificios), encargados de dotarla y permitir efectuar eficientemente sus operaciones. |
| Fuerza de Trabajo | Es el personal ocupado por la empresa. Se encarga de seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores |
| Suministros | Son las materias primas, materiales auxiliares y servicios para la empresa. Suministra a la empresa de una manera continua los materiales y servicios con calidad y a precios convenientes |
| Actividad Productora | Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse. Organiza y efectúa las operaciones de producción en una forma eficiente y económica. |
| Mercadeo | Da una orientación al manejo de la venta y distribución de los productos. Adopta las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores. |
| Contabilidad y Estadística | Registro e información de las transacciones. Es establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones |

PROGRAMA DEL ANÁLISIS.

ETAPA 1 Planear la Investigación

ETAPA 2 Analizar el tema

ETAPA 3 Examinar cada Factor

ETAPA 4 Cambiar los hallazgos para diagnosticar el total de las operaciones

ETAPA 5 Presentar el Diagnostico

4.- MÉTODO DE JORGE ALVAREZ ANGUIANO

El método de Auditoría Administrativa del autor J. Alvarez Anguiano revisa y evalúa de manera metódica la eficiencia de los componentes de la empresa y de toda aquella área específica, o en algún departamento, un procedimiento o una función. El cual se describirá a continuación de una manera breve.

PLANEACIÓN:

En esta etapa se realizará una investigación preliminar aplicando las entrevistas previas para determinar y definir el *área a investigar y los detalles a estudiar.*

| | |
|----------------------|---|
| FINANZAS | Obtención y aplicación de los recursos financieros Créditos Recepción de pagos |
| PERSONAL | Reclutamiento y selección Contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo Análisis y Valuación de puestos Calificación de méritos Prestaciones y servicios, salarios e incentivos Relaciones, acenso y promociones |
| PRODUCCIÓN | Diseño del producto Ingeniería de métodos, localización y Planificación de la planta Planteamiento del proceso, determinación del tiempo Control y adquisición de materiales Almacenaje y control de existencias, Trafico y almacenaje Planificación, programación, elaboración y control de producción Mantenimiento y conservación Corrección y control de calidad |
| MERCADOTECNIA | Investigación de mercados Canales de distribución y adecuación de productos Simplificación, diversificación, estandarización y grados Marca, empaque, etiquetas, precio y publicidad Campaña de Planeación y control de ventas |

♦ **EXAMEN:**

En esta etapa se obtendrá la información para ordenarla y depurarla, analizando y evaluando adecuadamente la información para después investigar las causas, diferencias y buscar las soluciones para discutir las posibles mejoras.

♦ **EVALUACIÓN:**

En la etapa de evaluación se atenderá a las siguientes generalidades:

• **Ponderación de Funciones**

Es uno de los pasos de la evaluación, una vez asignadas las funciones se le agregará un valor o peso, con el fin de establecer la importancia relativa que influye en la

eficiencia de la empresa y de las funciones, dependiendo el giro y tipo de empresa. El peso representa la importancia en relación a las demás funciones de la empresa, que se expresará en porcentajes. Para expresar el peso se considerará un valor de 100 para las funciones que existan en la empresa en su conjunto, para asignar a cada una cierto número de las unidades que formarán este total.

• **Determinación de los Factores a Evaluar:**

Dentro de cada función habrán diversos factores a evaluar y para su determinación se tendrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

Los factores que propone el autor son los siguientes:

- 1.-Adecuación de los objetivos y políticas
- 2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas
- 3.- Adecuación de la estructura orgánica
- 4.- Grado de cumplimiento con la estructura orgánica
- 5.- Adecuación de estándares de operación
- 6.- Grado de cumplimiento con los estándares de operación
- 7.- Eficiencia del personal
- 8.- Adecuación de los recursos materiales y financieros

• **Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar:**

Con el objeto de dar una mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría, proponemos el uso de puntos.

Se entiende por "Punto" a una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa o peso de los factores a evaluar, dentro de cada una de las funciones de la empresa.

El número de puntos que se asigna a cada factor a evaluar y el que corresponda a cada función, varían de una empresa a otra ya que estas influyen en diferente forma en cada empresa en particular.

• **Determinación de Grados:**

Llamamos grado a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia o excelencia en la actividad. El autor propone una escala para facilitar la elaboración de los datos de la auditoría:

| APRECIACIÓN | GRADOS | CUMPLIMIENTO |
|-------------|--------|--------------|
| Excelente | 5 | 90 a 100 % |
| Muy Bien | 4 | 80 a 90 % |
| Bien | 3 | 60 a 80 % |
| Regular | 2 | 40 a 60 % |
| Mal | 1 | 20 a 40 % |
| Muy mal | 0 | 0 a 20 % |

La evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en donde quede comprendido, según el grado de eficiencia de acuerdo a las técnicas de investigación usadas. Así la determinación del total de puntos corresponderá a cada función de la suma de los puntos.

◆ INFORME:

El informe de auditoría deberá tener una secuencia lógica de los puntos que a continuación se presentan:

1.- Introducción

- Aspectos Formales
- Redacción adecuada
- Corrección
- Concesión
- Cortesía

2.- Oportunidad en la presentación

3.- Adecuada selección del material tratado

4- Elementos de un informe de Auditoría

- Alcance de la Auditoría
- Apreciación crítica de aspectos fundamentales
- Evaluación de la empresa
- Recomendaciones sobre errores; adecuada selección del material tratado
- Anexos

5.- Discusión de problemas con los supervisores

6.- Control de las recomendaciones

CAPITULO IV

LA EMPRESA Y LA

MERCADOTECNIA

1.- LA EMPRESA MEXICANA

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

- Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio.
- Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.
- Entendemos como empresa a la persona física o sociedad mercantil o industrial que se dedica a la producción de artículos o a proporcionar servicios.¹

1.2 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA MEXICANA

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlos dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en que estriban sus semejanzas y sus diferencias, y sobre todo de acuerdo a su complejidad contable de aspecto muy importante de la planeación.

¹Pro-Micro "Control de Calidad", Editorial NAFIN, 1995.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR RAMAS

- **DE SERVICIOS:**

Son aquellas en las que el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

Sin concesión: Aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento de parte de las autoridades para operar, como son las escuelas, institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles restaurantes, etc.

Concesionadas por el estado: Son aquellas cuya índole son de carácter financiero como; las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, casas de Bolsa de Valores, etc.

Concesionadas no financieras: Aquellas con autorización del Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero como son, las empresas de transportes terrestres y aéreos, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc.

- **EMPRESAS COMERCIALES:**

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos , con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el costo de adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad".

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor.

- **EMPRESAS INDUSTRIALES:**

Industria Extractiva: Aquellas empresas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original.

- **ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS:**

A) De Recursos Renovables: Son aquellas empresas cuyas actividades se encaminan a hacer producir la naturaleza, es decir el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: de explotación agrícola, ganadera, pesquera, etc.

B) Industrias de Transformación: Las que se dedican a adquirir materia prima para someterlas a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquirido originalmente.

En este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones forma o sustancias para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales.

| CLASIFICACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS | |
|---|--|
| SECTOR AGROPECUARIO: | Agricultura, Ganadería y silvicultura |
| SECTOR INDUSTRIAL: | De transformación y Extractiva |
| SECTOR COMERCIAL: | Compraventa de productos terminados sin agregarle nada |
| SECTOR SERVICIOS: | Proporcionan la venta de bienes intangibles |

| CLASIFICACIÓN POR SU ORIGEN DE CAPITAL | |
|--|--|
| EMPRESAS PUBLICAS: | Aquellas empresas creadas por el gobierno federal y por decreto conformadas por el capital del mismo gobierno. |
| EMPRESAS PRIVADAS: | Aquellas empresas creadas con capital del gobierno y de los particulares. |
| ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS | Aquellos que tiene facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles. |
| EMPRESAS PARAESTATALES: | Aquellos organismos creados con capital de los particulares. |

| CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU CONSTITUCIÓN JURÍDICA | |
|--|---|
| SOCIEDADES CIVILES: | - De Asociación Civil (A.C.) - De Sociedad Civil (S.C.) |
| SOCIEDADES MERCANTILES: | - Sociedad Anónima S.A. - Sociedad Anónima de capital variable S.A. de C.V. - Sociedad Comandita por Acciones S.C.A. - Sociedad Cooperativa S.C. (de consumo o de producción). - Sociedad en Nombre Colectivo S.N.C. - Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L. |
| SOCIEDADES UNIPERSONALES: | Aquellas sociedades con actividades empresariales. |

| CLASIFICACIÓN POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN TERRITORIAL |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Empresas Internacionales * Empresas Transnacionales * Empresas Nacionales * Empresas Federales * Empresas Estatales * Empresas Municipales |

ESTA YERBA NO DEBE
SALIR DE LA
BOLSA

| CLASIFICACIÓN POR SU TAMAÑO | | | | |
|-----------------------------|------------------------|--|---|---|
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NUMERO DE TRABAJADORES | CAPITAL | TECNOLOGÍA | COBERTURA DE VENTAS |
| MICRO EMPRESA | Hasta 15 personas | Indispensable para iniciar operaciones | 100% artesanal Rudimentaria Empírica | No la cubre o No la alcanza a cubrirla Ventas: \$900,000.00 |
| PEQUEÑA EMPRESA | De 16 a 100 personas | Suficiente para trabajar Con algunas limitantes | Menor maquinaria 20% Mayor artesanía en 80% | Cubre el mercado local Ventas: \$9'000,000.00 |
| MEDIANA EMPRESA | De 101 a 250 personas | Necesario para desarrollarse | Mayor maquinaria un 50% a 60% Menor artesanía un 40% | Cubre el mercado nacional interno Ventas: \$20'000,000.00 |
| GRANDE EMPRESA | Más de 250 personas | Excedente para expandirse Abarca varios sectores y tiene una mayor proyección | Alta tecnología Mano de Obra calificada | Cubre el mercado Internacional y Comercio exterior Ventas más de: 20'000,000.00 |

SECOFI, Clasificación de las Empresas Micro, Pequeña y Mediana .

1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

MÉXICO BAJO EL PODER DE LOS COLONIZADORES

La vida económica de América Latina, se encontraba totalmente sometida a los intereses de extranjeros. Estas consideraban a las colonias, como fuentes de aprovisionamiento en metales preciosos y productos agrícolas. La industria de

transformación estaba débilmente desarrollada. Las manufacturas eran escasas, incluso a fines del siglo XVIII, y principios del siglo XIX, los poderes coloniales frenaban por todos los medios del incremento de la industria en los países Latinoamericanos con el fin de mantener el monopolio de la metrópolis sobre los productos manufacturados.

EL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO DESPUÉS DE LA GUERRA DE INDEPENDENCIA.

La economía Mexicana se desarrollaba con mucha lentitud, la mayoría de los campesinos, obreros, indígenas de industrias mineras y manufactureras, padecían las prácticas de peonaje y casa de raya. La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y al incorporarse a la economía mundial. La anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas, estimulaban un rápido desarrollo de comercio exterior. En 1826 el Congreso Aprobó un decreto que permitía el establecimiento de relaciones comerciales en base a los principios de reciprocidad. Posteriormente en 1827, fueron firmados algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los países Bajos, Dinamarca y Hannover. La rama principal de la industria de transformación era la del algodón.

Apesar de los avances logrados, la industria mexicana se encontraba técnicamente bastante rezagada en comparación con países desarrollados de Europa y Norte América. La producción dominante seguía siendo la manufactura.

DESARROLLO ECONÓMICO DURANTE EL PORFIRIATO.

A fines del siglo XIX, y principios del siglo XX, México era un país agrario típico de América Latina; se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación, producto del capital extranjero invertido. Se utilizaba la maquinaria agrícola, la irrigación y casi no existía la agrotécnica. El desarrollo industrial del país se distinguía por el predominio de la producción minera, la cual creció grandemente. La industria metalúrgica comenzó también a desarrollarse, aparecieron fábricas de fundición de plata, cobre y plomo. La industria de transformación estaba representada básicamente por empresas textiles.

LA INDUSTRIALIZACIÓN DE MÉXICO.

En México la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los 50's, donde surgió la actividad industrial con un sin número de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno Mexicano, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieran disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para obtener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de la población cada vez más crecientes.

En 1955 se promulgo la "Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias", cuyo ordenamiento permiti6 que se estableciera un importante n6mero de empresas industriales, fundamentalmente medianas, peque1as, talleres y artesan1as.

Con objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas, peque1as y medianas industrias, como las ya establecidas por el Gobierno Federal, el cual instituy6 mecanismos de car6cter financiero que respondieran a la urgente necesidad de cr6dito de las peque1as y medianas empresas industriales, las que en aquella 6poca m6s que ahora estaban al margen de la atenci6n de la banca.

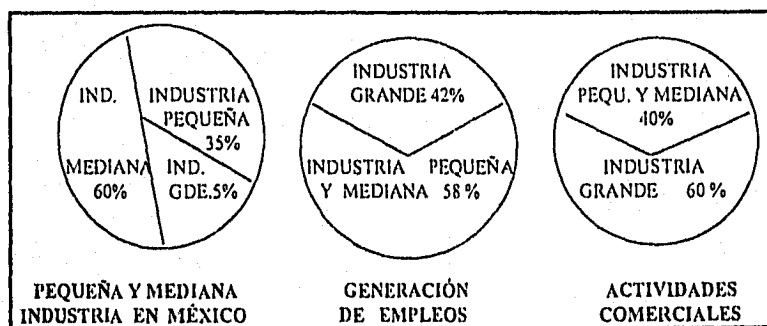
En las 6ltimas tres d6cadas se han registrado cambios profundos en la estructura productiva de la econom1a mexicana que han sido resultado, de un r6pido proceso de expansi6n y diversificaci6n de la rama industrial. Hist6ricamente, la empresa peque1a y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrializaci6n, y una oportunidad para una expansi6n del sistema econ6mico del pa1s. Estamos plenamente convencidos que la peque1a y mediana empresa tiene un papel esencial en el entorno econ6mico presente y futuro. En lo que se refiere a la mercadotecnia para la mayor1a de las compa1as, la era de las ventas se promulg6 hasta la d6cada de 1950, donde algunos fabricantes comenzaron a impulsar sus productos en el mercado; esta era emergi6 conforme los fabricantes adoptaron finalmente la filosof1a sensata de examinar las necesidades y los deseos de los consumidores, y producir los art6culos que generaran la

satisfacción. Las compras repetidas en el fundamento de cualquier negocio era un éxito, es así que durante la era de la mercadotecnia, el esfuerzo total de la compañía estaba orientado por la demanda del consumidor para sus satisfacción.

1.4 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA EN MÉXICO

La micro, pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento ha influenciado actualmente a estas empresas y a la masificación de la sociedad, la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos y tecnológicos para el adecuado funcionamiento de producción, de servicios y productos al alto nivel de perfección, logrado ya por muchas normas de dirección. Ellas todo lo investigan, planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos como científicos.

La importancia colectiva que tienen la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país, se puede demostrar a través de las siguientes gráficas:²



²Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Joaquín Rodríguez Valencia. Edit. ECASA. 1991.

Más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas empresas con relación al ámbito empresarial nacional.

Las micro, pequeñas y medianas empresas proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nominas de pago, tan necesarias para una economía balanceada.

En realidad las grandes empresas acaparan el 60 % de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la micro, pequeña y mediana empresa, tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual a sido reconocido aun por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.

Otro aspecto por considerar es que, históricamente, la micro, pequeña empresa a proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresas son una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica pueden iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la micro, pequeña y mediana empresa nos ofrece la opción gráfica para continuar con una expansión económica del país. La micro, pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental donde se generan con frecuencia nuevos productos y servicios, ideas, técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresa, donde citaremos algunas de las más comunes y generalizadas características de ellas :

1. Poca o ninguna especialización en la administración, esencialmente, la dirección en la micro, pequeña y mediana empresa, en ocasiones en la mediana empresa, la cual se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con pocos auxiliares; en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
2. Falta de acceso al capital, debido a la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan, la otra es una falta de conocimiento de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
3. Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa micro, pequeña y mediana.
4. La facilidad con que el director esta en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.
5. Posición poco dominante en el mercado de consumo, dada su magnitud, la micro, pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un

mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

6. Debido a sus escasos recursos en todos los aspectos sobre todo la pequeña empresa se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

2.- LA MERCADOTECNIA

2.1 CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA

A continuación se presentaran una serie de conceptos de mercadotecnia con referencia a varios autores:

- Es el ofrecimiento de un nivel de vida a la sociedad.

Mazur, 1947

- Es el desempeño de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

AMA, 1960

- Es un sistema total de actividades empresariales interactuantes diseñadas para planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales y potenciales.

Stanton, 1971

- Es un conjunto de actividades necesarias e incidentales para generar relaciones de intercambio en nuestro sistema económico.

Holloway y Hancock, 1973

- Abarca actividades de intercambio realizadas por individuos y organizaciones con el fin de satisfacer los deseos de los seres humanos.

Enis, 1977

- Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios, implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al los suministros de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa.

Laura Fisher de la Vega

♦ **Objetivo de la mercadotecnia:**

El Objetivo de mercadotecnia es el de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar metas.

2.2 FUNCIONES DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia tiene una variedad extensa de sus funciones donde se analizaran las más importantes en manera general.

♦ Investigación de mercado:

Esta función tiene como tarea conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; identificando lo que hacen, donde compran, porque compran, donde se localizan, cuales son sus ingresos, etc. Cuando más se conozca del mercado mayores serán las probabilidades de éxito.

♦ Decisiones sobre el producto y el precio:

Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisface las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que además de protegerlo lo diferencia de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

♦ Distribución (Plaza):

Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor, estos intercambios se dan en los mayoristas y detallistas, es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto optimo al mejor precio, en el mejor lugar y al mejor tiempo.

◆ **Promoción:**

Es dar a conocer el producto al consumidor, se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No solo se promocionan los productos a través de los medios de comunicación, sino también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.

◆ **Ventas:**

Es toda actividad que genera que los clientes den el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

◆ **Posventa:**

Es la actividad que asegura la satisfacción de las necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, si no permanecer en el mercado.

Una función de la mercadotecnia está definida por el comité de definiciones AMA como; una actividad especializada e importante o un grupo de actividades relacionadas que llevan a cabo con el mercado.

Entre las funciones que han sido consideradas como principales por la mayor parte de los estudiosos de la mercadotecnia figuran las siguientes:

| | |
|--------------------------------------|---|
| Funciones de Intercambio | Compra y Comercialización Ventas |
| Funciones de los suministros físicos | Transporte Almacenamiento |
| Medios auxiliares y otras funciones | Financiamiento Riesgo Precio Estandarización del mercado |

2.3 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La importancia de la Mercadotecnia radica y contribuye en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa, también crea oportunidades para realizar innovaciones con ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a su vez proporciona mayores utilidades a la empresa. Esto ayuda a la supervivencia de las empresas particulares y de la economía en general.

La administración de la mercadotecnia es un proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización, la administración de la mercadotecnia se estudia mediante las siguientes etapas:

- **Planeación de la mercadotecnia:**

Etapa donde se determina que es lo que se va hacer, cuando y como se va a realizar y quien lo llevará a cabo.

- **Organización de la Mercadotecnia:**

Es un proceso que delimita responsabilidades y asigna las autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el plan de la mercadotecnia.

- **Dirección de la Mercadotecnia:**

Los encargados en la dirección de la mercadotecnia se dedican esencialmente a tomar decisiones y resoluciones, ver problemas y necesidades de la sociedad. Estos encargados, resuelven problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo.

- **Control de la mercadotecnia**

Consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real.

3.- LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA (4 "P")

En la Mercadotecnia se encuentran definidas cuatro categorías principales de actividades que registran el mayor impacto en el conjunto de valores que conforma el especialista en la mercadotecnia. Estos cuatro factores son:

| | |
|------------------|--|
| PRODUCTO | Variables controlables, Producto, Nombre de marca, marca registrada, Envase, Servicios, Garantías. |
| PLAZA | Canal de distribución y Distribución física. |
| PRECIO | Precio y Descuento |
| PROMOCIÓN | Venta Personal, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, Venta directa, Publicidad. |

El manejo de las 4P es la comunicación, *donde el producto o servicio comunica el beneficio de forma; el lugar comunica el beneficio de tiempo y ubicación; el precio comunica valor, calidad, por tanto, la promoción por su misma naturaleza es una actividad de comunicación. El mercado comunica sus deseos y necesidades para ayudar al especialista en mercadotecnia a configurar el conjunto de valores donde se comunicará de manera que satisfaga los deseos del mercado.*

Este conjunto de beneficios en una organización recibe el nombre de mezcla o combinación de mercadotecnia. Se trata de la combinación singular de las variables controladas que un empresario en particular ofrece a los consumidores. El objetivo de un empresario es crear una mezcla de mercadotecnia que otorgue una mayor satisfacción que la que ofrece un competidor.

Las decisiones sobre esta mezcla de mercadotecnia no se pueden tomar independientemente, ya que cada actividad afecta a las demás. Estas decisiones se deben integrar con el objeto de proporcionar un conjunto de beneficios coordinados. El

personal de ventas debe saber que productos están por salir y las campañas de publicidad deberán reflejar la decisión de precio y distribución. El siguiente paso consiste en aplicar tales decisiones al mundo real, elaborar el producto, marcarle el precio, distribuirlo y llevar a cabo el programa de promociones.

PROGRAMA PARA UNA MEZCLA ADECUADA DE MERCADOTECNIA

1. Para lograr una administración de mercadotecnia eficaz es necesario conocer la naturaleza y la motivación del mercado.
2. Los mercados cambian constantemente y los gerentes de mercadotecnia deben adaptarse a ellos.
3. Hay una actividad de mercadotecnia crítica que ocurre después de la transacción, cuando el especialista hace hincapié en asegurarse de que realmente ha recibido la satisfacción esperada.
4. Estos especialistas influyen en su medio ambiente, pero no pueden controlarlo.
5. El medio ambiente externo restringe enormemente y establece límites en las decisiones de los gerentes .
6. El conjunto de beneficios ofrecido es la combinación de variables controladas que utiliza un especialista en mercadotecnia en particular para proporcionar un conjunto de beneficio.

7. Las cuatro principales categorías de actividades de mercadotecnia se concentran en el *producto, plaza, precio y la promoción*.
8. Si la mercadotecnia tuviera que restringirse a un solo término este sería *comunicación*.
9. Los especialistas en la mercadotecnia realizan una serie de actividades llamados programa de mercadotecnia, para proporcionar su conjunto de beneficio.
10. El programa de mercadotecnia principia con la especificación de los objetivos y concluye con la revisión de resultados para ver si los objetivos se alcanzaron, que es la etapa del control.

3.1 PRODUCTO

- Es un conjunto completo de beneficios y servicios que ofrece un comerciante al mercado.

Schewe B.C.H., Smith H.R.

- Es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y el vendedor que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades.

William J. Staton

♦ MARCA:

Es un nombre o término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciar de las marcas de los competidores.

Objetivos:

- Ser un signo de garantía y de calidad para el producto.
- Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante.
- Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción

Características:

- Nombre fácil de recordar
- El sentido del nombre debe ser agradable
- Debe agradar a simple vista
- Debe reunir los requisitos indispensables para ser registrado y protegido por la ley

♦ GERENCIA DE MARCA:

La gerencia de marca es un concepto organizativo cuya función es colaborar y ayudar a la organización funcional y operar en su conjunto eficazmente para cada uno de los productos o servicios.

Objetivo:

- El beneficio o margen del producto o servicio de línea

- La máxima y adecuada satisfacción del consumidor.

Funciones Básicas:

- Función de estudio de información
- Función de creatividad
- Función de coordinación
- Función de Control

♦ ETIQUETA:

Es la parte del producto que contiene la formación verbal sobre el artículo; una etiqueta puede ser parte del embalaje impreso, o puede ser simplemente una hoja adherida directamente al producto.

Objetivos:

- Identificar al producto
- Proporcionar información sobre el producto para que tanto el vendedor como el consumidor conozca la calidad y el servicio del mismo.

Características:

- Debe ser adaptable al envase
- El material debe ser resistente
- La etiqueta debe estar perfectamente adherida al producto

- No debe incluir colores fosforescentes
- Debe contener los elementos necesarios

♦ ENVASE:

Se entiende que es el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo, sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos.

Objetivo:

- Dar protección al producto para su transportación

Funciones:

- Protección del envase, debe ser diseñado de tal manera que proteja al producto
- Economía del envase, debe cumplir sus objetivos a un nivel eficiente
- Utilización, debe facilitar la distribución del producto

♦ EMPAQUE:

Se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.

Objetivo:

Encontrar la fórmula ideal para lograr el mayor atractivo al menor costo y con la mejor función.

♦ EMBALAJE

Es la caja o envoltura con que se protegen las mercancías para su transporte y almacenamiento.

Objetivo:

- Es llevar un producto y proteger su contenido durante su traslado de la fábrica o los centros de consumo, es decir el trayecto de transporte en el canal de distribución al consumidor final.

Funciones:

- proteger a los productos contra mermas, polvo insectos, roedores, robos, etc.
- Rotulación para indicar el producto, fabricante y destino
- Advertir los riesgos mecánicos y climatológicos que afecten.

3.2 PRECIO :

- Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que acompañan.

Laura fischer

Objetivos:

- Conservar o manejar su participación en el mercado
- Estabilización de precios
- Lograr la tasa de retorno sobre la inversión
- Maximizar las utilidades
- Enfrentar o evitar la competencia
- Penetración en el mercado
- Supervivencia

Los compradores pagan por recibir un conjunto de beneficios en el intercambio. Los fabricantes pueden controlar la variable del precio, teniendo un precio tope o máximo que es asignado a un producto, lo determinan los consumidores quienes calculan el valor del producto, que se traduce en el nivel de demanda para un artículo.

El precio mínimo que es factible elegir es el costo del fabricante. El fijar los precios por debajo del costo durante un lapso algo prolongado, constituye el camino más rápido a la banca rota.

Así pues la demanda del consumidor y el costo de fabricación establecen la gama del precio. A menudo es preciso considerar el precio de un producto comparado con el de la competencia, y tener en cuenta los productos que tienen precio fijo por la ley y así los

comerciantes no pueden hacer disminuciones entre los compradores del mismo bien o servicio ofreciéndolos a diferentes precios.

A fin de cuentas, el precio iguala al valor del producto, si estos dos aspectos no coinciden, entonces el intercambio no ocurre y no se realiza la satisfacción potencial.

Hay que tomar en cuenta que se realizan descuentos en el producto sobre su precio donde el *descuento* es una deducción del precio de lista y esta controlada por el negociante, esta deducción puede tomar la forma de dinero en efectivo, o convertirse en alguna otra concesión.

El canal de distribución de cada producto cuenta para determinar el precio del producto al consumidor final, entre más largo o grande sea el canal de distribución el precio aumentará, y de entre menos manos pase el producto el precio será menor, el precio mínimo será directamente el del fabricante al consumidor.

3.3 PLAZA:

- Es el sitio dónde concurren vendedores y compradores para satisfacer sus necesidades respectivamente.
- Son los medios de distribución que se tienen para hacer llegar el producto o servicio al consumidor final.

Los canales de distribución se determinarán por decisión del dueño de la empresa y de acuerdo a las necesidades del producto o servicio que se ofrezca al mercado, o en su caso al consumidor final.

En la siguiente tabla mostraremos la mezcla de la plaza que se debe tomar en cuenta para tomar la mejor decisión del canal de distribución a elegir para el producto o servicio que estemos ofreciendo:

| P L A Z A | |
|-----------------|--|
| SISTEMA | Información |
| DISTRIBUCIÓN | Proveedores |
| AMBIENTE | Económico Demográfico |
| TIPOS | Productores, Consumidores, Mayoristas Detallistas, Minoristas, Intermediarios |
| CLASIFICACIÓN | Productos de: Consumo, Industriales, Integración Vertical y horizontal |
| CARACTERÍSTICAS | Flujos físicos de: Pago, Derecho, Información, Promoción. Compras y Ventas. Transporte, financiamiento. Envío en volumen y almacenamiento. |

3.4 PROMOCIÓN:

- Es una técnica de comunicación para impulsar las ventas de un producto o servicio, mediante una distribución. También es dar a conocer un producto o servicio a los clientes.

La mezcla de promoción en la mercadotecnia, identifica cuatro elementos principales:

1. **Promoción:** Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
2. **Promoción de Ventas:** Son los incentivos a corto plazo para alternar las compras o ventas de un producto o servicio.
3. **Publicidad no pagada:** Es la estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial que se logra al colocar noticias comercialmente significativas en un medio impreso.
4. **Ventas personales:** Es la presentación oral por conversación con uno o más compradores potenciales con el fin de lograr la venta.

| PROMOCIÓN | |
|-----------------|---|
| SISTEMA | Control |
| DISTRIBUCIÓN | Competidores |
| AMBIENTE | Político y Legal |
| TIPOS | <ul style="list-style-type: none"> - A quién Patrocina - Formas de Pagos - Tipo y Propósito - Receptor |
| CARACTERÍSTICAS | <ul style="list-style-type: none"> - De marca y medios - Informativa y Persuasiva - Recordatoria y reforzamiento - Presupuesto y campañas - Mensaje y anuncios |

PUBLICIDAD:

- Es la representación impresa, escrita, hablada o ilustrada de una persona, producto, servicio o acción públicamente patrocinada por el anunciante y por cuenta del mismo, para inducir ventas, uso, votos o respaldos.

Revista Adversting Age, Pag. 136, 1995

- Es la técnica que comprende todas las actividades mediante las cuales se dirigen al público mensajes visuales u orales, con el propósito de informarle e influir en él para que compre mercancías o servicios, o se incline favorablemente hacia ciertas ideas, instituciones o personas.

Alonso Aguilar Álvarez

La publicidad es una comunicación no personal que paga el comerciante para promover un producto o servicio a través de medios masivos de comunicación. Esta comunicación no personal es en sentido de que el fabricante no ve o habla personalmente con los compradores, es decir, no ocurre una confrontación cara a cara. Del mismo modo el fabricante paga la publicidad.

La publicidad emplea medios masivos de comunicación como: periódicos, televisión, radio, revistas, anuncios exteriores, correspondencia, carteles en los mismos medios de transporte, etc.

Objetivos de la Publicidad:

- Estimular las ventas de manera inmediata o a futuro
- Presentar un producto o servicio a una gran porción del mercado y animar a los compradores a aceptarlo.

Finalidad de la Publicidad:

El fin de la publicidad es el efecto último creado, es modificar las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar los gustos y motivarlos para que prefieran los productos de la empresa.

Metas Publicitarias según Kotler:

- Exposición, comunicar un anuncio por cualquier medio, sin que esto signifique que todo el público necesariamente lo haya visto
- Conocimiento, lograr que la gente recuerde o reduzca el anuncio o mensaje
- Actitudes, Medir el impacto e la campaña anunciadora en las actitudes de la gente
- Ventas, es el fin concreto de la compañía publicitaria

3.5 CONTROL DE CALIDAD

- ◆ **CALIDAD:** Es un conjunto de características del producto que potencialmente pueden satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Es la posibilidad de que nuestro producto satisfaga al consumidor.

◆ EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Hoy en día resulta de suma importancia conocer e instrumentar el control de calidad en forma integral, de manera que abarque desde la provisión de la materia prima, hasta la entrega y venta del producto.

Este control debe tener como criterio el logro de la calidad deseada, el cumplimiento de los requisitos propuestos por el consumidor, la prevención de errores que disminuyen la calidad del producto, la fabricación de productos sin defectos.

EL CONTROL DE CALIDAD APLICADO A LA EMPRESA

| | |
|--|--|
| <p align="center">VENTAS</p> | <p>Las ventas son la fase que materializan la comercialización de nuestro producto lo que ocurre en esta es decisivo para la existencia y prosperidad de la empresa. Por ello, debe procurarse que las ventas sean también una oportunidad para obtener información de la importancia capital en la empresa.</p> <p>Los factores que intervienen en las ventas son: distribución, presentación del producto, precio e información pertinente y completa.</p> |
| <p align="center">MATERIA PRIMA</p> | <p>Apartir de la consideración es mejor prevenir que remediar, resulta muy conveniente establecer controles sobre la materia prima que se adquiere y recibe. Los factores que intervienen son: precio, calidad y tiempo de entrega.</p> |
| <p align="center">RECURSOS HUMANOS</p> | <p>La colaboración de los recursos humanos para el logro de los propósitos de la empresa es fundamental se debe lograr que nuestros empleados estén debidamente capacitados para lograr mayores beneficios en la empresa.</p> |
| <p align="center">EQUIPO E INSTALACIÓN</p> | <p>Todo empresario debe saber que adquirir maquinaria y equipo moderno, aumenta la potencialidad de su empresa, tanto en la cantidad de producción como en la calidad.</p> |
| <p align="center">PROCESO DE PRODUCCIÓN</p> | <p>Un conocimiento preciso del proceso de producción permite mantener un control adecuado de la omisión errores que amerite la calidad del producto. Sobre todo si cuenta con una traducción de los requerimientos del consumidor en normas de producción, cuyo logro ha sido identificado en determinado momento del proceso.</p> |
| <p align="center">PRODUCTO TERMINADO</p> | <p>Una vez terminado el producto se podrá comprobar el logro normas de calidad mediante la verificación de muestras de éste. Es decir, cualquier producto de la empresa debe satisfacer las necesidades del consumidor.</p> |

Control de Calidad, PRO-MICRO, NAFIN. 1995

CAPITULO V

PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS DE

ACCIÓN PARA IMPULSAR EL

DESARROLLO DE LA MICRO,

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

(MPME)

1.- UN ENFOQUE DE MERCADOTECNIA PARA LOS PRODUCTOS EN EL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MPME).

Una definición de mercadotecnia abarcará las ventas, publicidad, los productos y servicios al cliente, la distribución, la fijación de precios, el análisis de venta, el entrenamiento a vendedores, la investigación de mercados, etc.

La Finalidad de la Mercadotecnia es: Satisfacer plenamente las necesidades, preferencias, deseos y expectativas de los consumidores dentro del nicho del mercado, así como resolver los problemas que presentan los clientes sobre los productos y servicios.

Las empresas micros, pequeñas y medianas deben detectar las necesidades del mercado meta, en sus productos y servicios, los beneficios que estos proporcionan, las condiciones de estos productos y servicios, así como identificar cual es su nicho de mercado y saber si puede satisfacerlo.

Para realizar una investigación de mercados en una empresa micro, pequeña o mediana, se debe definir quienes son nuestros clientes, el nivel socioeconómico, las condiciones del mercado, de tal forma que cuente con los elementos básicos que definan

lo que son en el mercado, para usar las herramientas posibles y conocer las necesidades del consumidor.

Las MPME deben tener un contacto directo o personalizado con el cliente. Una herramienta que pueden usar es la lectura de mercados, esto es, hablar con un cliente sobre lo que está adquiriendo y saber qué opina del producto o servicio, o bien; hablando con la persona que atiende directamente al consumidor, para saber en un momento dado cuáles son las percepciones que tiene respecto al consumidor, el producto o servicio. El nivel medio de la gerencia de mercadotecnia (dueño, propietario o accionista) deben estar informados de estas percepciones y llegar a una conclusión en cuanto a características, necesidades, etc.; del consumidor, del producto y servicio.

El precio viene siendo una variable competitiva, siempre y cuando sea la variable que pide el cliente, de no ser así afectara al producto.

Definiendo ya el objetivo del mercado, ¿adónde queremos ir? y descifrar lo que se está buscando el precio debe dirigirse al nicho el mercado, es decir a donde va el producto, este precio recae en el diseño y lineamientos de la empresa así como del producto, en base a las necesidades del cliente.

La calidad en el producto o servicio es importante, debiendo abarcar la calidad total, es decir en toda la empresa, teniendo en cuenta que la calidad no está en relación con el precio.

La calidad se obtendrá en un buen diseño del producto, los controles de calidad en la producción y de las demás áreas funcionales que participen en la elaboración del producto o servicio.

La calidad es un proceso técnico del factor humano, el consumidor es quien va a decidir el grado de calidad en los productos finales, debe existir un proceso sistemático por escrito para desarrollar y garantizar la calidad de éstos y mejorarlos continuamente.

Si las MPME no cuentan con la capacidad financiera para realizar la penetración de productos al mercado competitivo, deberán buscar las ventajas competitivas, estudiar como llegar al nicho del mercado, sobrevivir a los cambios y adaptarse a ellos, es decir, intentar en un mercado no saturado.

Un plan de Mercadotecnia ideal que un empresario o administrador debe llevar es aplicando la habilidad de detectar los pequeños nichos del mercado y generar ingresos que hagan posible, realizar un plan anual de mercadotecnia o quizás un plan trimestral de acuerdo a la crisis en que vivimos, tanto financiero como de manufactura y balancear los recursos que tiene, buscar el equilibrio dinámico en la organización aprovechando todos los recursos posibles

En esta época de crisis el cliente necesita:

- * Rediseñar los productos o servicios respecto al nuevo esquema que se ofrece
- * Diseñar algo acorde a las necesidades del cliente

- * Aprovechar espacios de otras empresas
- * Preguntar costumbres del mercado
- * Adecuar el producto a la presentación más económica de acuerdo al mercado
- * Trabajar en equipo
- * Sistematizar actividades
- * Capacitar en función de las necesidades.

Como las MPME son dinámicas, pueden cambiar los procesos, los intereses y aprender a hacer las cosas ordenadamente, para alcanzar la calidad que requiere el mercado.

Para aquellas empresas micro, pequeñas o medianas con problemas de liquidez o de cartera vencida, que son en una gran mayoría deben realizar lo siguiente:

- * Detectar los puntos más fuertes donde pueda realizar mejor las cosas
- * Identificar en que son mejores para subsistir
- * Asociarse entre las MPME y vender en conjunto, para sobrevivir
- * Tomar una estrategia en grupo para atacar el mercado sin perjudicarse entre sí

Tener la táctica especial para tratar a la mercadotecnia ya que es la clave del éxito.

Los elementos para mejorar las ventas pueden resumirse en:

- * Mejorar el trato con el consumidor

- * Proporcionar un mejor servicio en todos los aspectos con necesidades de apego
- * Conducirse con ética y honestidad al vender.

De acuerdo a lo captado de la conferencia anterior, se da una escénica viva de los empresarios que se enfrentan a la realidad para establecer la mercadotecnia y aplicarla a sus empresas día con día y así también la experiencia misma que van adquiriendo con los años.¹

2.- LA CULTURA EMPRESARIAL EN LA ADMINISTRACIÓN

Para promover un verdadero espíritu empresarial de las MPME existen algunos puntos que se deben de tomar en cuenta y son:

- Están dirigidas por empresarios que saben y están al tanto de lo que está pasando en el mundo
- Han hecho un cálculo de lo que está pasando en el mundo y en México, y como les afecta a ellos en el aspecto positivo y negativo.

¿Qué tienen ellos que hacer para corregir las deficiencias de su estructura?

Las empresas que han tenido éxito son aquellas que están dirigidas por empresarios que han podido llevar a la practica sus programas de modernización. Se necesita una modernización que empiece por un cambio de mentalidad, adoptando una tecnología de punta.

¹CONFERENCIA De la semana Nacional de Administración Contaduría e Informática de la FCA, Sep. 1995

Las empresas se deben convertir en un lugar y espacio de calidad, donde la persona que trabaja descubra que vale la pena vivir, y más aun si existe la unión del que puede con el que empieza, para fijar metas y alcanzar la calidad total ya que esta se debe dar fundamentalmente en cada uno de ellos al hacer las cosas, para enriquecer la vida de la sociedad.

Para alcanzar una cultura empresarial óptima, la solución puede empezar por uno mismo, actualizarse constantemente, adoptar un papel de líder, para lograr un cambio, teniendo en cuenta la capacitación técnica, humanística y conceptual obteniendo un modelo y ponerlo en práctica.

La capacitación requiere de capital y de valores para sus trabajadores que tiene a su cargo, transmitiendo un conocimiento tecnológico, humano y social, logrando un desarrollo en el aspecto técnico del hombre para mejorar su nivel de vida.

El hombre siempre fue reactivo a la tecnología, ahora tenemos que ser preventivos, desarrollar las habilidades de innovación, creatividad e imaginación ya que estos factores nos van a permitir lograrlo; hay que establecer un camino general en estas empresas para ser selectivos en una misión, validándola entre los trabajadores y proyectar una visión para el siglo XXI con esto establecer el camino que nos lleve al punto de equilibrio entre la capacidad del hombre y el manejo de la tecnología, para lograrlo necesitamos dominar la tecnología y vivir en función de nuestras necesidades y de nuestras expectativas; a lo

que probablemente nos vaya a pasar y generar procesos de mejoras continuas en todas partes donde el ser humano se manifieste como buen administrador.

Las características del líder como empresario desde el punto de vista del control, la realización y dirección .

El líder, es aquél que ha desarrollado sus habilidades, técnicas, control, proceso administrativo, humanísticas, conceptuales, es reflexivo, es cortés, amable, congruente, piensa, actúa, es por si mismo, abre campo de conciencia, busca y da el ejemplo.

Para separar la organización familiar del empresario, el líder debe ser muy inteligente y adoptar un carácter para poner cada cosa en su lugar y saber administrar, no debiendo conjuntar los problemas de diferentes áreas o funciones.

La importancia del factor humano dentro de las MPME, consiste en la calidad de vida de los que la integran, debe ser verdaderamente superior, una empresa MPME está sujeta a agresiones, pero logrará salir adelante siempre y cuando los miembros que la integran tengan fortaleza superior a la que tienen las empresas grandes, ya que es lo más importante del ser humano y lo que lo hace ser diferente es su capacidad de pensar y razonar su inteligencia que desarrolla y sus virtudes. En la medida de que nosotros seamos capaces de crear, el HOY va a ser mejor.

Las MPME van a crecer en calidad en la manera que la calidad de sus miembros se incrementen, se desarrollen y se perfeccionen, por lo tanto en las MPME lo fundamental

es cuando el sujeto que vive en ella promueva así mismo y al otro, porque promoviendo hace crecer al otro. En el proceso de crecimiento humano conviene no crecer más allá de los límites de ese propio crecimiento para mejorar como empresa o como país.²

3.- NACIONAL FINANCIERA, FUNCIONES Y PROGRAMAS DE APOYO A LA MPME.

NACIONAL FINANCIERA

Como parte de la Banca de Desarrollo en México, tiene como objetivo inmediato contribuir a preservar la planta productiva y el empleo. NAFIN se suma al esfuerzo de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero, y ofrece a la planta productivas del país esquemas de apoyo integral que den respuesta a las necesidades y requerimientos de cada empresa.

NAFIN se ha consolidado como una institución de fomento acorde a la política de desarrollo establecida por el Gobierno Federal que busca un crecimiento económico vigoroso y sustentable, basado en el fortalecimiento de las empresas de menor tamaño y en la consecución de mayores niveles de productividad .

²CONFERENCIA de la Semana de la Administración, Contaduría e Informática, FCA. Sep. 1995.

VOCACIÓN INSTITUCIONAL

La vocación de NAFIN se orienta a apoyar a las empresas micro, pequeñas y medianas. Así mismo en los estados de menor desarrollo relativo a la institución apoya también las actividades del sector comercio y servicios.

De esta manera son ocho los objetivos básicos de NAFIN:

- 1.- Concentrar la atención en las empresas micro, pequeñas y medianas, facilitando su acceso al financiamiento;
- 2.- Poner énfasis en el apoyo a la industria manufacturera;
- 3.- Promover el desarrollo regional con especial atención a las entidades de menor desarrollo relativo;
- 4.- Mantener una operación eficiente y rentable;
- 5.- Inducir a actividades de asesoría, capacitación y asistencia técnica;
- 6.- Crear mecanismos alternos de financiamiento, en apoyo de la planta productiva y del mercado de valores;
- 7.- Desarrollar actividades de Ingeniería Financiera y Banca de Inversión, que permitan el acceso de las empresas al mercado de valores, Nacional e Internacional; y
- 8.- Fomentar alianzas estratégicas de empresas Nacionales con Extranjeras.

PROGRAMA ÚNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL (PROMIN)

Nafin como Banca de Desarrollo de segundo piso, facilita el acceso de la micro, pequeña y mediana empresa al financiamiento mediante el PROMIN.

EL PROMIN:

- Simplifica los cinco programas tradicionales de fomento de Nafin, y los integra en uno solo;
- Facilita los tramites para el otorgamiento del financiamiento;
- Permite contar con un solo documento que contiene toda la normatividad e información relativa a la oferta de crédito institucional: montos, plazos, tasas, garantías y formas de pago.

♦ OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PROMIN

Apoyar los proyectos de inversión de las empresas micro, pequeñas y medianas del sector manufacturero, y de las actividades del sector servicios directamente proveedoras de la industria, que tengan como objetivo modernizar y eficientar la planta productiva, sin descuidar el impacto que las mismas tengan en el medio ambiente.

♦ SUJETOS DE APOYO

Micro, Pequeñas y Medianas Industrias, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos del programa.

Empresas Industriales Grandes que coadyuven a la articulación de cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas industrias.

• DESTINO DE LOS RECURSOS

- * Modernización y desarrollo tecnológico.
- * Creación y desarrollo de Infraestructura Industrial y Tecnológica.
- * Medio ambiente.
- * Reestructuración de pasivos
- * Financiamiento de aportaciones accionarias o cuasi capital.

◆ PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- * Se utiliza un formato único de descuento
- * Los créditos descontados o reembolsados son en moneda nacional o extranjera
- * La tasa de interés en moneda nacional se revisa mensualmente mientras que en moneda extranjera la revisión es trimestral
- * El plazo máximo para la amortización de créditos descontados es hasta veinte años, incluyendo el periodo de gracia que requiere el proyecto.
- * Porcentaje de descuento. NAFIN podrá descontar hasta el 100% de los créditos que los intermediarios financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.

♦ PROGRAMA DE ESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS

Ante la necesidad de preservar la Planta Productiva y el Empleo; este programa ha sido diseñado con la siguiente finalidad:

- * Apoyar al empresariado en la solución de sus problemas de liquidez;
- * Consolidar la Planta Productiva; y
- * Apoyar el desarrollo del sector manufacturero

♦ ESQUEMA TRADICIONAL DE PAGOS

NAFIN ha propuesto a disposición de sus acreditados la reestructuración de pasivos en el sistema tradicional de pagos con ampliación en el plazo de crédito, que permita alargar la vida del financiamiento hasta por veinte años con un periodo de gracia máximo de doce meses.

♦ ESQUEMA DE PAGOS A VALOR PRESENTE

Este esquema permite a los acreditados hacer pagos menores durante los primeros años de vida del crédito, por lo que se incrementa la liquidez de las empresas con viabilidad en sus proyectos en el mediano y largo plazo, carecen en los momentos actuales de flujos de efectivo suficientes para hacer frente a sus compromisos financieros.³

³ NAFIN HOY. Funciones y Programas, Edit. NAFIN. Octubre 1995

PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO PARA REESTRUCTURACIONES POR MEDIO DE UNIDADES DE INVERSIÓN

A fin de coadyuvar el cumplimiento del programa de apoyo a la Planta Productiva Nacional instituido por el Gobierno Federal, NAFIN puede reestructurar pasivos de micro y pequeñas empresas mediante el uso de Unidades de Inversión. La aplicación del mecanismo de las UDIS ofrece las siguientes ventajas:

- Da certeza a los inversionistas en cuanto al rendimiento a costo real de sus operaciones financieras;
 - Fomenta las operaciones de largo plazo;
 - Contribuye a la reducción de tasas de interés; y
 - Evita la amortización acelerada de los créditos, toda vez que los intereses se calculan a una tasa real positiva.
- ♦ **NUEVO ESQUEMA DE TASAS DE INTERÉS.**

Hasta marzo de 1995, la institución aplicaba a sus acreditados la tasa que resultara mayor entre el CPP y la TIIP. Esta tasa, si bien protegía la rentabilidad institucional, también desvirtuaba la labor de fomento, al elevar el costo del financiamiento. Ante esta situación, se diseñó y comenzó a operar a partir del mes de abril de 1995, la TASA NAFIN, misma que ha permitido transferir a las empresas de menor tamaño las ventajas que obtiene la institución a través de su estrategia de captación e instrumentos de

mediano y largo plazos, así como eliminar el riesgo para NAFIN derivado de posiciones entre tasas activas y pasivas. A diferencia de las tasas de referencia del mercado TIIP y CETES, demuestran el costo del dinero en una semana determinada, la TASA NAFIN se calcula mensualmente, tomando como base el costo histórico de fondeo de la institución, en los que se considera la captación a largo plazo, como la obtenida a través de los NAFIDES y BONDIS.

PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

El PRODEM es un esquema de segundo piso y tiene el propósito de promover la cultura empresarial. El PRODEM se orienta a un universo de más de 1.3 millones de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios.

Propósitos:

- Otorgar al empresario capacitación y asistencia técnica con un enfoque de demanda , en lugar de oferta .
- Identificar claramente los nichos de atención y los instrumentos adecuados para incidir en las necesidades reales de los empresarios, acorde con los ~~instrumentos de~~ ~~la~~ ~~co~~ institución .
- Corresponsabilizar a los participantes en sus diferentes roles, para convertirlos de receptores o transmisores, en elementos actuales del desarrollo económico.

- Lograr mayor calidad y cantidad . Estas acciones se realizan introduciendo cambios en los participantes y en el empresariado, con objeto de evitar una distorsión, frenar o detener la inercia actual del programa, de manera tal que permita reencausarlo hacia los propósitos aquí señalados.

4.- EL CONSEJO NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

4.1 ANTECEDENTES

Una vez reconocido el importante papel que en nuestra economía desempeña las micro, pequeña y medianas empresas, que son generadoras del 78% del empleo formal y conforman el 99% de los establecimientos del país, es importante mencionar que para la creación del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, fueron tomadas en cuenta las experiencias de algunos países de considerable desarrollo económico.

En virtud de lo anterior y considerando las recomendaciones Internacionales, se realizaron dos diagnósticos:

El primero:

Sobre la experiencia mundial en el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, que señala que existe una nueva forma de producción, caracterizada por la flexibilidad y versatilidad de las MPME para adaptarse a las cambiantes condiciones de los mercados globalizados y al surgimiento de una política deliberada en favor de este tipo de empresas, así como el reconocimiento de sus problemas estructurales y potenciales.

El Segundo:

Evaluar los instrumentos de apoyo a las MPME en México y del que se desprende principalmente dos aspectos:

- La falta de articulación y por lo tanto baja efectividad de los instrumentos y programas
- Su diseño no responde a las necesidades de las empresas

El Consejo Nacional de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, fue creado el 9 de Mayo de 1995 ante la presencia del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León y de los representantes de las dependencias e Instituciones del Sector Público y Privado.

4.2 CONCEPTO DEL CONSEJO DE LA MPME

- Es un instrumento de concertación conformado por los representantes del Sector Público y del Sector Privado.
- Es el foro fundamental para el estudio, diseño y coordinación para la instrumentación de medidas de apoyo que promuevan la competitividad de las MPME.

- Es un instrumento para definir los lineamientos y políticas para la promoción de este tipo de empresas.

4.3 OBJETIVOS Y FUNCIONES

OBJETIVOS

- La promoción de mecanismos para que las MPME reciban asesoría integral y especializada en las áreas de comercialización y mercadeo, tecnología y procesos productivos, diseño del producto y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación.
- Promover la asociación entre la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y su vinculación con la gran empresa para elevar la integración y eficiencia de las cadenas productivas, así como el desarrollo de estrategias de promoción a la exportación directa e indirecta de las MPME.
- Estudiar, diseñar y Coordinar la Instrumentación de las medidas de apoyo para promover la competitividad de las MPME.

♦ FUNCIONES

1.- Asignar Responsabilidades específicas y sugerir plazos de resolución a los grupos de trabajo que se conformen en el seno del Consejo Nacional.

2.- Coordinar y Concertar con los gobiernos de los Estados la aplicación de las medidas y líneas de acción que decida el Consejo Nacional, así como su seguimiento y evaluación.

3.- Informar periódicamente al titular del Ejecutivo federal los resultados obtenidos del desarrollo de sus actividades.

4.4 INTEGRACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL

El Consejo Nacional se integra por:

- El Sector Público:

El Secretario de Comercio y Fomento Industrial;

El Subsecretario de Industria de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial;

El Subsecretario de Comercio Interior y Abasto de la SECOFI

El Subsecretario de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la SECOFI, quien será el Secretario técnico del Consejo nacional;

El Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP);

El Secretario de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM);

El Secretario de Educación Pública (SEP);

El Secretario de Desarrollo Social (SEDESOL);

El Secretario del Trabajo y Previsión Social (STP);

El Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural

El Secretario del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca

El Director General de Nacional Financiera S.N.C.

El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

El Director General del Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C.

• El Sector Privado:

El Presidente del Consejo Coordinador empresarial

El Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos

El Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana

El Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio

El Presidente de la Cámara de la Industria de Transformación

El Presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México

El Presidente de la Cámara de la industria de Transformación de Nuevo León, y

El Presidente de la Cámara Regional de la Industria de Transformación de Jalisco

Fungen como miembros permanentes, el secretario de Comercio y Fomento Industrial y

los Subsecretarios enlistados, así como los miembros del Sector Privado. El resto de los

miembros participarán cuando se traten de temas relacionados con sus esferas de

competencia y responsabilidad.⁴

⁴Diario oficial de la Federación, Mates 23 de Mayo de 1995.

4.5 MODALIDADES DEL CONSEJO NACIONAL

Para el análisis y resolución de sus asuntos, el Consejo Nacional funcionará en;

a. Pleno.- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, quién lo presidirá, los Titulares de las dependencias y entidades responsables de los instrumentos de promoción de las MPME y los presidentes de los organismos empresariales, miembros del Consejo Nacional.

b. Grupos de trabajo.- Se constituirán los que el Consejo Nacional considere necesarios para el desarrollo de sus funciones. El Secretario Técnico del Consejo Nacional tendrá la función de seguimiento de los acuerdos, lineamientos y disposiciones que emanen de dicha instancia.

c. Comités Estatales.- El Consejo Nacional Promoverá la conformación de Comités a nivel Estatal para dar seguimiento a la aplicación de las decisiones y recomendaciones a las que se llegue.

Para la operación de cada Comité Estatal, el Consejo Nacional invitará al Gobernador de la Entidad para que lo presida. El Comité Estatal estará integrado por los representantes de las dependencias Federales Estatales y de la Banca de Desarrollo, así como por los representantes de las Organizaciones Empresariales miembros del Consejo Nacional, la Banca Comercial y los Intermediarios Financieros no Bancarios de cada entidad.⁵

⁵Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. SECOFI. 1995

**5.- PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO
COMPETITIVO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA.**

**5.1 PROBLEMAS MAS COMUNES DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA**

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

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas en nueve de cada diez de las quiebras.

| CAUSAS | PORCENTAJE |
|---|------------|
| 1.- Negligencia | 1.60 |
| 2.- Fraude | 1.30 |
| 3.- Falta de experiencia en el ramo | 16.40 |
| 4.- Falta de experiencia administrativa | 14.16 |
| 5.- Experiencia desbalanceada | 21.60 |
| 6.- Incompetencia del gerente | 41.00 |
| 7.- Desastre | 0.60 |

◆ NEGLIGENCIA:

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

◆ FRAUDE:

Aunque en pequeño porcentaje de 1.3%, el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa, esto debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

◆ FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO:

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

◆ FALTA DE EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA:

La total falta de experiencia del gerente es la causa del 14% de los fracasos empresariales. No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar una empresa micro, pequeña o mediana. Sin la participación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

♦ EXPERIENCIA DESBALANCEADA:

También la sobre concentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino debe ser capaz de ver a su empresa globalmente y descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores para determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas.

Quién administra realiza una mayor atención a una área determinada, de acuerdo a su interés y especialidad (Ventas, Compras, Producción, Finanzas, etc.) y descuida las otras áreas funcionales, esto tendrá una negativa en su desarrollo. Casi el 22% de este aspecto llevaron al fracaso, por las razones antes mencionadas.

♦ INCOMPETENCIA DEL GERENTE:

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente, el 41% de las quiebras son atribuibles a esta causa.

Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de conocimientos necesarios o más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

♦ DESASTRE:

Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una MPME (incendios, robos, hechos sobrenaturales, problemas laborales, etc.)

5.2 LA COMPETITIVIDAD DE LA MPME EN CUANTO A LA RECESIÓN Y APERTURA ECONÓMICA EN EL PERÚ, MÉXICO Y AMÉRICA LATINA.

En la década de los ochenta en Perú y América Latina la conceptualización del sector informal, ha contribuido a la comprensión de los fenómenos de la producción en pequeña escala y atender las maneras en que se generaban puestos de trabajo .

El excedente estructural de mano de obra, de origen predominante y emigrante, se autoemplea, formando unidades económicas, empresas que son fundamentalmente unipersonales o familiares o de pocos trabajadores, por lo general a destajo, que combinan diferentes factores de producción.

Las empresas populares han surgido con base en recursos de sus propietarios, pocos requerimientos básicos legales, de tecnología , capital humano y financiero para iniciar la producción y con posibilidad de atender al mercado, aunque este no este claramente identificado. Se tienen las causales y consecuencias sociales, culturales y políticas que han demostrado tener mucha vigencia para tratar de entender la situación actual del Perú y América Latina. Las ventajas y desventajas de las micro empresas consideras informales se encuentran en empresas de escasa acumulación, es un mérito poder lograr la reproducción simple frente a la crisis inflacionaria y resecaba que vivió Perú, la profunda recesión actual y la masiva competencia en México de bienes importados, han llevado al cierre de muchas pequeñas y medianas empresas. La MPME es una

población económicamente activa manufacturera que requiere darle mayor importancia a los factores económicos, tecnológicos para aumentar la producción y la productividad de dicho sector. La micro empresa tiene la ventaja de poder generar el puesto de trabajo cerca de su domicilio, en empero la empresa productiva se instala en las viviendas teniendo un crecimiento paulatino sin proponerse de antemano grandes inversiones o personal estable.

Las micro empresas utilizan locales, vivienda o puestos ambulantes sin pagar impuestos centrales, aunque si a los municipios; no existe el contrato de estabilidad laboral y los trabajadores suelen ser familiares no remunerados o con contrato a destajo .

La heterogeneidad de las micro empresas la podemos definir en términos generales y que debieran precisarse en cada rama productiva y con ciertas características podremos distinguir tres niveles:

◆ PRIMER NIVEL

También llamado nivel mínimo de sobrevivencia o refugio de desempleo caracterizado desde el punto de vista laboral, generalmente son empresas unipersonales o con dos o tres trabajadores familiares no remunerados, manteniendo un nivel artesanal, y el diseño y acabado generalmente es tradicional, encaminado a una atención de consumidores tradicionales. Las materias primas son de calidad baja, coexisten la habitación y el taller o el puesto ambulante.

◆ SEGUNDO NIVEL

También llamado nivel intermedio o promovible, embrión de taller formal incluye unidades productivas con mayor distribución de responsabilidades, suelen tener de tres a cinco trabajadores por lo general a destajo, pero asalariados y con mejores ingresos. Disponen de mas maquinaria, satisfaciendo ciertas condiciones. Los talleres están diferenciados de las habitaciones aunque tienen la característica de ser precarios, preexiste la mano de obra calificada y la división del trabajo, alcanza niveles de acumulación positiva y estable.

◆ TERCER NIVEL

Nivel avanzado y de desarrollo, donde se identifican talleres de cinco a nueve trabajadores incluyendo asalariados con diferenciación de actividades de administración y comercialización. Con maquinaria de mayor rendimiento, talleres con capacidad de servicios, suelen trabajar con maquinas al 70% en proceso productivo, atendiendo un mercado más amplio con posibilidades de contratación y de exportación directa o indirecta dependiendo de la competitividad de su producto, tiene la necesidad de actualizar diseños, acabados y materias primas.

Saben copiar y adaptar las normas y modas del mercado moderno y externo, supone mayores niveles de compra y venta, más complejidad gerencial lo que acentúa su

necesidad de capacitación y la importancia del mercadeo y el desarrollo de proyectos de inversión tanto en capital fijo como en tecnología blanda.

Las políticas de promoción para las pequeñas y medianas empresas requieren que sean políticas macroeconómicas adecuadas, que favorezcan la reactivación del mercado interno, políticas de financiamiento, tributarias y de precios públicos, pudiéndose dar acciones específicas para apoyar al sector.

En cuanto a la comercialización se necesitan políticas específicas de apoyo, para encontrar espacios a la micro empresa en mercados de mayores ingresos o exportación de los mismos, buscar los mecanismos para ponerla a su alcance.

La asistencia técnica que se les brinda debe prestar especial atención de algunos productos tradicionales adecuándolos a la demanda del mercado internacional, fortaleciendo la diferenciación de los productos y la posibilidad de incorporación de avance técnico en todas las fases del proceso económico, para lograr ventajas comparativas, dinámicas o competitivas.

Una buena promoción debe integrar las políticas de crédito, los programas de comercialización, la actualización de maquinaria y equipo, la capacitación y organización, tomando en cuenta la heterogeneidad del sector de micro empresas.⁶

⁶Propuestas de Acción Para impulsar el desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. NAFIN, 1995. CAPITULO I.

5.3 EL DESARROLLO DEL MEDIO AMBIENTE DE LA MPME.

Todos los gobiernos otorgan a las MPME un lugar especial en sus políticas económicas como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), que estableció un programa especial para apoyar a los países en desarrollo que entre otros, tiene los siguientes objetivos:

- 1.- Brindar asesoría para la formulación de programas, políticas y estrategias nacionales de fomento a la MPME.
- 2.- Fortalecer las instituciones y servicios de infraestructura en apoyo de tales industrias .
- 3.- Fomentar la capacidad empresarial y de gestión .
- 4.- Desarrollar los servicios especializados de extencionismo, capacitación y tecnología industrial.
- 5.- Establecer las medidas especiales de apoyo interempresarial recíproco, que incluye programas de subcontratación entre empresas grandes y pequeñas.
- 6.- Formular programas para prevenir y controlar la contaminación ambiental y promover el uso de tecnologías limpias.

Hasta hace poco los países en desarrollo prestaban escasa atención al daño ambiental de la MPME. Es claro que por su reducido tamaño, su baja capacidad técnica y,

frecuentemente sensibles a las soluciones y a los mecanismos que se utilizan para aliviar los daños ecológicos de las empresas de mayor tamaño.

Los factores que afectan a la MPME se debe en proporción a que no le dan importancia suficiente a los programas y estos sean apropiados a sus características, reconociendo sus fortalezas y debilidades como:

- Debiendo tener el reto de sobrevivir, sus decisiones tecnológicas y económicas dan poca relevancia a cuestiones de largo plazo. Por otro lado, consideran que contribuyen a la contaminación.
- Con frecuencia están dirigidas por hombres-orquesta, que toman todas las decisiones incluyendo las de tipo tecnológico.
- Así también los niveles de tecnología son bajos con poco acceso a la información, no pudiendo desarrollarse adecuadamente.
- Deben enfrentar los mismos problemas, leyes, reglamentos y procedimientos administrativos que las grandes empresas, pero sin los recursos humanos, tecnológicos y financieros para lidiar con ellos.
- Aun en países desarrollados no están al tanto de los problemas de la contaminación y de las ventajas que ofrecen las tecnologías limpias y el reciclaje.

La ONUDI está interesada en desarrollar programas piloto, tal vez con la participación de bancos regionales de desarrollo como el BID, instituciones nacionales

de fomento y apoyo a las MPME como NAFIN en México y Asociaciones de Pequeños Industriales.⁷

♦ **MACRO AMBIENTE :**

Es todo aquello que afecta de manera general al país, como el surgimiento de un problema y se desprenden lo económico, político y social.

• **Ambiente Político:**

Son los problemas que afectan al país

La lucha de poderes

La ausencia de una causa e incertidumbre

Parálisis por análisis

• **Ambiente Tecnológico:**

Son las nuevas formas, modelos y maquinaria que no se pueden implantar

Conocimientos costosos

Maquinaria usada

Altos costos en su recuperación y mantenimiento.

• **Ambiente Ecológico:**

Unidades preventivas

Catadores de humo

⁷Propuestas de acción para impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. NAFIN, 1995.
CAPITULO IV.

Las leyes, normas para aspectos económico, político, social, tecnológico y ecológico que afectan a la empresa por estar demasiado normativas y limitadas al desarrollo.

♦ MICRO AMBIENTE:

Son las decisiones, acciones y estrategias, donde los empresarios realizarán la toma de decisiones hacia sus clientes, competidores y proveedores principalmente.

Además de todo aquello que afecte desde el interior de la empresa para la toma de sus decisiones y sus necesidades de desarrollo competitivo y de sobre vivencia.

5.4 RESTRICCIONES AL CRECIMIENTO E INNOVACIÓN DE LA MPME.

La micro y pequeña empresa en los países en desarrollo enfrenta hoy uno de los retos más complicados que le haya tocado sortear; al integrarse dinámicamente al proceso de globalización . Este trato de empresas en gran parte del mundo en desarrollo presentan un mecanismo de resistencia, enfrentándose en la mayor parte de los casos a la subsistencia y sólo por excepción incorporándose a la competencia moderna del sector formal y México no es una excepción .

La mayor parte de las empresas del sector industrial generan un bajo valor agregado, en promedio la relación de valor agregado a hombre ocupado es de aproximadamente 5 mil dólares anuales, si esto se toma regionalmente esta relación llega a ser incluso tan baja como 3 mil dólares anuales en Aguascalientes, y en otro extremo se encuentra la

que genera alrededor de 10 mil dólares anuales como Sonora por hombre ocupado . El promedio de ocupación es de alrededor de 7 personas por establecimiento y genera el 31% del empleo en el sector industrial .

Estos bajos niveles de valor agregado por hombre ocupado dan un promedio por empresa alrededor de 35 mil dólares anuales, monto que limita la expansión sostenida de la capacidad productiva por lo que se podría denominar como " trampa del bajo valor agregado" .

Tratando de avanzar hacia una tipología de la micro y pequeña empresa industrial en México, se puede argumentar que la producción de productos básicos se encuentran vinculadas a la dinámica demográfica, por lo que su expansión se puede expresar como una relación directa de está variable, pero con una perspectiva de declive, si se consideran que son bienes inversamente relacionados con el crecimiento del ingreso, en donde se utilizan tecnologías tradicionales y que sus mejoras difícilmente pueden ser trasladadas al consumidor y si se dan repercuten en ahorros de costos en el proceso productivo. En México la clasificación de las MPME vinculadas al crecimiento de la población absorben 29% del valor agregado por la micro y pequeña empresa dentro de la actividad manufacturera. Para la MPME la política de estabilización a resultado tener efectos diversos no siempre en la misma dirección, las MPME se han visto afectadas negativamente por el crecimiento acelerado de los precios, puesto que dado el nivel de

competencia existen en los mercados en que realizan sus productos, han podido elevar sus precios por abajo del nivel inflacionario, lo que ha repercutido en un estrechamiento del margen de operación, en tanto han visto subir los costos. Sin embargo, el proceso de estabilización ha sido benéfico, puesto que ha inducido una estabilización de los costos no financieros, reduciendo el diferencial entre la expansión de los precios promedio de la economía y los de la pequeña empresa. En las finanzas empresariales, las cuales se elevaron su nivel de apalancamiento ante el resurgimiento de la actividad económica de 1989 a 1991, en previsión de una expansión del mercado, sin embargo para 1992 se debilitó el crecimiento y se elevó el costo del dinero, se observó un deterioro en las balanzas de las empresas generándose problemas de validación de cartera de créditos ante una situación de este tipo, lo lógico hubiera sido que los bancos buscaran mantener una política de revolvencia del crédito con el fin de evitar la elevación de la cartera vencida.

Pero actuando al margen de esta situación los bancos decidieron modificar su política y esto llegó automáticamente a una elevación de la cartera vencida las áreas claves para aprovechar el potencial tecnológico son:

- Selección de materia prima.
- Control de calidad.
- Promoción de diseño propio de la maquinaria.

- Capacitación de personal.
- Mejorar los patrones, modelos del producto y la línea de producción.

Se tiene la necesidad de un marco Macroeconómico de crecimiento para esto se requiere garantizar el crecimiento de la demanda, puesto que no es de esperarse que pueda haber innovación tecnológica, si las ventas de las micro y pequeñas empresas continúan decreciendo en términos reales, ya que esto da como resultado flujos de efectivos menores lo que les impide que destinen recursos al desarrollo tecnológico, un punto básico es que exista una política macroeconómica que no limite el crecimiento de la demanda, puesto que esto bloquea las posibilidades de reestructuración productiva de estas empresas. El esquema de crecimiento y cambio tecnológico de las MPME está vinculado directamente a una expansión sostenida de las ventas en el mercado local, de lo contrario el horizonte de planeación se reduce y esto impide que se den mejores técnicas por falta de certidumbre con respecto al futuro.

Finalmente dentro del marco económico se requiere de una reforma permanente del sector financiero, de tal suerte que se logre conseguir recursos efectivos de crédito en cualquier momento que requiere el micro, pequeño y mediano empresario.

En este rubro, es necesario multiplicar los intermediarios financieros de forma que alcancen a los más pequeños de los productores y con ello evitar que se tenga que recurrir a los mercados informales que mantienen altas tasas de interés.⁸

5.5 FOMENTO AL DESARROLLO DE LA MPME.

Algunos elementos que contribuyen a definir una política de fomento de las micro empresas urbanas son:

1. La justificación del porqué debe aplicarse una política de este tipo.
2. Determinar que concepto de micro empresas se adopta y cuales son las restricciones a que deben enfrentarse.
3. Explorar los lineamientos generales de una política de fomento;
4. Revisar las lecciones que se desprenden de la experiencia acumulada en la implementación de estas políticas y programas; así como los factores que condicionan el alcance de las políticas.

Los factores que justifican una política de fomento del sector informal y de las micro empresas en particular, son:

- a. El Sector informal es muy importante en términos de empleo.
- b. En los últimos veinte años a alcanzado un desarrollo.

⁸Propuestas de acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. NAFIN, 1995.
CAPITULO VII.

- c. Se concentran en el mismo los grupos más pobres. Por ello, la lucha contra la pobreza.
- d. Existen algunos grupos particularmente vulnerables se registran en el empleo informal, siendo mayor el número de los grupos registrados en el empleo formal.
- e. El apoyo del gobierno para aplicar una política de fomento, se asocia con los empresarios o alternativamente con los trabajadores, con los primeros constituir empresarios potenciales y los segundos para constituir trabajadores desprotegidos.

Además existe la factibilidad económica e implementar políticas y programas ya que presentan características en tiempos de escasez de recursos.

Puede decirse que la informalidad resulta de un doble proceso en América Latina y en los países menos desarrollados en general, siendo la presión de mano de obra excedente por empleos bien remunerados, protegidos y de alta productividad, como principal motivación es una estrategia de sobrevivencia.

En términos económicos esto significa desarrollar actividades que pueden hacerse con acceso limitado al capital, la tecnología y los mercados. Se efectúan además, dada la característica de un ambiente de alta competitividad; así la descentralización de la producción y la informalidad es en este caso generada por las empresas modernas para adecuarse a las nuevas condiciones económicas y en particular, a la alta inestabilidad de los mercados.

El proceso de descentralización tiene carácter universal y a estado crecientemente asociado con situaciones similares que se producen en países desarrollados, asegurando una mayor actualización tecnológica y de un mercado mas dinámico.

La informalidad es entonces el resultado del funcionamiento de la economía en desarrollo creando nuevos empleos que los necesarios para absorber la mano de obra que se expande rápidamente, existiendo exclusión y racionamiento de factores como el capital y los mercados.⁹

5.6 JAPÓN, UN MODELO A SEGUIR PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA MPME.

La experiencia japonesa nos da un ejemplo para la organización de la empresa, básicamente existen dos tipos de pequeña y mediana empresa (PME); el primero está relacionado con la producción local de productos textiles, porcelana y plantas de montaje para redes de abastecimientos.

La PME desarrolla un papel importante en el sector servicio, siendo que, los comerciantes al pormenor y mayoristas son encontrados en lugares de concentración de abasto y de habitación donde, estas empresas han sido y continúan siendo un factor principal en la estructura comercial del Japón en su evolución y desarrollo.

⁹ Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. NAFIN, 1995.
CAPITULO IX.

El Japón para cuestión de subcontratación es tan común en la industria pesada y la automotriz, así como en productos metálicos en la industria textil. Compartir información y alcance la cooperación entre las empresas de gran escala (EGE); y las PME a través de la subcontratación es la clave para uno de los sistemas de producción más eficientes del mundo.

Una definición de PME de acuerdo a la legislación japonesa básica para empresas pequeñas y medianas es definida según el número de personas que involucra la cantidad de capital, implicando a corporaciones y a propiedades individuales.

a) El sector minero y manufacturero con menos de 300 personas contratadas y con menos

de 100 millones de yenes de capital.

b) El sector mayorista con menos de 100 personas contratadas y con menos de 30 millones de yenes de capital.

c) El sector minorista y otros sectores con menos de 50 personas contratadas o con menos de 10 millones de yenes de capital.

Históricamente, el apoyo del gobierno a la PME parte del hecho que eran tratadas injustamente por su débil posición negociadora, en relación con las grandes empresas era limitado el acceso a instituciones financieras convencionales, así como restringir el

desarrollo tecnológico, con enormes obstáculos de ingreso y productividad. Además de que durante los 70's Japón enfatizaba que las grandes empresas explotaban a las PME.

La política de PME del gobierno puede dividirse principalmente en tres partes como: Levantar a las transacciones para mejorar la productividad; la facilitación de recursos financieros a tasas preferenciales y la provisión de incentivos fiscales; y el desarrollo tecnológico.

El gobierno local y nacional provee cuatro tipos de ayuda para las PME involucradas con tecnologías de desarrollo en recursos humanos; difusión y orientación. Los recursos humanos se motivan a través de la participación de ocho escuelas de nivel "COLLEGE" administrados en la agencia para el desarrollo de la PME, que brinda instrucciones y capacitación para ingenieros y técnicos de la PME. La orientación y difusión tecnológica se dirige a los centros de investigación pública y locales de demostración tecnológica, quienes ofrecen experta calidad técnica y atienden consultas a la PME. En los sistemas de subcontratación en Japón, se desarrollan las ligas múltiples con la PME, como una forma jerárquica de disposición piramidal, con una firma primaria de montaje como cabeza, que algunas veces alcanza hasta el quinto vínculo de subcontratistas involucrando a más de treinta firmas. Muy en particular, se mostró evidencia con respecto a la proporción de ganancias sobre el capital que empezó a ser realmente mas alto en las PME que en las EGE.

Se ha demostrado con el ejemplo anterior que papel juega el gobierno, en la política de las MPME y en el mecanismo de mercado, como también en la apertura económica nacional será necesario evitar los cambios bruscos y discontinuidad de políticas previamente implementadas. Es necesario realizar una modificación gradual en las políticas con direcciones bien indicadas, adoptar incentivos fiscales y financieros destinados a las instituciones públicas, la protección deberá ser limitada en algunos períodos, en particular al iniciar evitando su prolongación, también se requiere de un eficiente sistema de difusión que ofrezca los conocimientos básicos a las MPME.¹⁰

6.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EN LA PROBLEMÁTICA DE LA MPME.

Las MPME representan en México un 95% del total de las empresas del país, pero en porción de empleo es más del 80% de la población económicamente activa en México, por lo tanto, el hacer por estas empresas es realizar cualquier esfuerzo para poder sobrevivir en un mercado potencial.

Las pequeñas empresas encierran el 4.6% de las empresas nacionales.

CANACINTRA agrupa el 8.5% en manufactura, al comercio agrupa el 55% y los Servicios a un 35%.

¹⁰Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. NAFIN, 1995. CAPITULO XII.

La manufactura es una actividad compleja y la más afectada, se concentra en Puebla, Estado de México, el D.F. y el Estado de Nuevo León, además es uno de los sectores que más fuentes de empleo genera en el país. La participación exportadora de la Micro y pequeña Industria es muy agresiva, con un 20% en E.U. y hasta un 40% en Japón; en cambio en México representa el 6% por lo que se necesita que las empresas sean más competitivas a nivel nacional.

De acuerdo a las estadísticas del INEGI en 1994 se tienen, las siguientes empresas existentes en México:

2 millones de micro empresas y 101 mil empresa pequeñas.

Por esta situación la problemática se manifiesta de acuerdo a los puntos que consideramos más importantes:

1. La problemática de las MPME no es nueva
2. Se ha agravado por la crisis político-económica que ha sacudido al país a partir de 1994.
3. No existe toda la culpa en el Gobierno, también los Bancos, el País y todo aquel que haya influido a incrementar la crisis.
4. La magnitud característica de la problemática varía según el giro de la empresa y el tipo de producto que envían al mercado y también de las propias características del mercado en que se participa.

5. Se enfrentan a una enorme transformación en cuestión de apertura de mercados.
6. Los mercados influyen en los clientes cautivos y fronteras cerradas.
7. Se sienten asegurados y no prevén un futuro incierto, esto es predeterminar las posibles trascendencia de volcar a la empresa.
8. Se abre un mercado con un nuevo monto y un nuevo universo a seguir, operando de manera tradicional solo algunas MPME podrán competir.
9. Al abrirse el mercado no se implementa una política de desarrollo en forma paralela al desarrollo empresarial.
10. Aparecen productos extranjeros, sin poder hacer nada para el fortalecimiento de las unidades económicas en operación.
11. Se enfrentan a una crisis económica que provoca la caída brutal del mercado interno y las tasas de interés.

Las alternativas de solución que se proponen para la solución de situaciones de la problemática de las MPME son:

Lo constructivo para el microempresario en la actualidad es hacer un riguroso análisis de las posibilidades de la empresa ante un nuevo entorno cada día más complicado.

- Definir estrategias y objetivos concretos para salir de la crisis.

- Solo los empresarios podrán sacar adelante a sus empresa ya que esperar a que un factor externo o el Gobierno lo llegue a salvar con medidas milagrosas es un espejismo.
- Solo reactivando y redimiendo a las MPME, podrán alcanzar en nuestro país un verdadero desarrollo.

Haciendo un análisis de conciencia sobre la falta de capital, la manufactura y la falta de acceso a la tecnología y también el carecer de cultura empresarial, derivándose la ineficiencia, la falta de organización, dirección y la baja productividad.

Otro punto es que la mercadotecnia no se adapta a un mercado cambiario, simplemente se enfoca a un mercado estático e incierto, más debe proyectarse ya que la estructura de comercialización es demasiado onerosa e ineficiente ya que no abarca los puntos necesarios del mercado interno. Si a esto agregamos el desplome de la comercialización y también la lenta recuperación; en definitiva no lograremos el desarrollo competitivo de comercialización.

Deberán aprovecharse los factores para la exportación realizando esfuerzos para acceder al comercio y exportación, también buscar la manera de competir con la innovación de productos, adaptarse enérgicamente a los cambios contribuirá al desarrollo de competencia e ira a la vanguardia afrontando los problemas político y económico que nos afecta, promoviendo un cambio de mentalidad empresarial implicara nuevos retos y

obtendremos una nueva perspectiva para resolver los problemas y situaciones externas que inciten a la innovación.¹¹

¹¹CONFERENCIA, de la semana de la Administración, Contaduría e Informática. FCA. Sep. 1995.

CAPITULO VI

GUÍA PRACTICA DE AUDITORÍA

ADMINISTRATIVA EN LA FUNCIÓN DE

MERCADOTECNIA A LA MICRO,

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

I N D I C E

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECIFICOS

HIPÓTESIS

CUESTIONARIO PILOTO

CUESTIONARIO DEFINITIVO

ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA DE MERCADOTECNIA

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA

GUÍA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Esta guía muestra las reglas necesarias para poder revisar, examinar y evaluar los puntos más importantes de la MPME, atendiendo a la función de mercadotecnia, debido a que es tan importante para su desarrollo competitivo y general, además de darle el auge necesario para promover y tomar las decisiones pertinentes sobre el producto o servicio, tomando en cuenta el giro de la empresa y sus objetivos principales, el punto del éxito del producto o servicio que ofrece la empresa, abarcando un mercado definido.

Deberán aplicarse los conocimientos administrativos y de Auditoría Administrativa, desarrollar los planes, programas y procedimientos que se adapten a los fines y objetivos de la empresa de llegar a enfrentarse a un mercado competitivo y cambiario (político, económico y social).

Tener el propósito de una proyección a futuro, para poder enfrentarlo sin inconvenientes logrando el éxito total de posicionamiento en el mercado y en un sistema empresarial.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- La falta de la Auditoría Administrativa en la función de Mercadotecnia, limitante para el desarrollo competitivo en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar una guía práctica de recomendaciones, enfocado a la importancia de la Auditoría Administrativa, para enfrentar la problemática de la mercadotecnia en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las funciones y programas que ofrece NAFIN para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Conocer la integración, objetivos y funcionamiento del Consejo Nacional para la Micro, pequeña y Mediana Empresa.
- Saber los beneficios que pueden obtener las empresas Micro, Pequeña y Mediana para la función de mercadotecnia aplicando una adecuada Auditoría administrativa.
- Conocer las desventajas de la carente cultura empresarial, en cuanto a los problemas y limitaciones que enfrenta hoy en día la Micro, Pequeña y Mediana empresa.
- Proporcionar algunas alternativas de solución a la problemática de las empresa Micro, Pequeña y Mediana.

HIPÓTESIS

- Sí la importancia de la mercadotecnia en las actividades productivas de servicios y comerciales es tal; Entonces hoy en día se convierte en un factor determinante para el desarrollo de las empresas Micro, Pequeñas y Medianas.

Sí la problemática de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa radica que dentro de éstas, no se realiza una adecuada Auditoría Administrativa y además se lleva una mercadotecnia deficiente; Entonces la finalidad es encontrar posibles alternativas de solución a dichos problemas.

CUESTIONARIO PILOTO

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL ÁREA DE MERCADOTECNIA

1.- Nombre de la empresa _____

2.- Giro empresarial _____

3.- Domicilio _____

4.- Representante Legal _____

5.- Número de empleados _____

6.- Tamaño de la empresa:

Micro

Pequeña

Mediana

7.- ¿Áreas funcionales o responsabilidad que existen en la empresa?

8.- Nombre de los productos o servicios que comercializa

9.- ¿A que tipo de mercado va dirigido su producto?

Mercado local

Mercado Regional

Mercado Nacional

Mercado Internacional

10.- Los canales de distribución utilizados para la venta de sus productos o servicios son por medio de:

Distribuidores

Detallistas

Representantes

Tiendas

Concesionarios

Directo

11.- ¿Qué porcentaje del mercado total se cubre?

12.- ¿Los canales de distribución van de acuerdo con la clase de producto o servicio que ofrece?

SI NO

13.- ¿Qué tipo de transporte utiliza para su distribución y si es el adecuado para la misma?

14.- La demanda del producto o servicio es:

BUENA MALA REGULAR

15.- La oferta del producto o servicio es la adecuada para satisfacer las necesidades del consumidor

SI NO

16.- ¿La imagen del producto o servicio que proporciona, tiene diferentes grados de calidad?

SI NO

17.- ¿Qué grado de impacto tiene entre los consumidores el producto o servicio que proporciona?

18.- ¿Existen registros y patente de marcas o procedimientos en la empresa?

19.- El envase contiene las instrucciones para el uso adecuado del producto?

SI NO

20.- ¿Cómo realiza sus ventas?

Menudeo Mayoreo Contado

21.- ¿Se respetan las disposiciones gubernamentales en cuanto al control de precios ?

SI NO

22.- ¿Cómo determina el precio de venta del producto o servicio?

Costo + El Impuesto + La utilidad
 Competencia Arbitrariamente
 Otros _____

23.- ¿Se comparan periódicamente los precios de los productos o servicios con los de la competencia?

SI NO

24.- ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer el producto o servicio?

Medios de Comunicación
 Mantas
 Volantes
 Carteles
 Otros _____

25.- ¿En qué grado se han logrado los fines propuestos al utilizar publicidad?

Más del 75% El 50% Menos del 25%

26.- ¿El incremento de las ventas obtenido por la publicidad justifica el costo de la misma?

SI

NO

27.- ¿La publicidad utilizada es la adecuada para el producto o servicio?

SI

NO

28.- ¿En que grado afecta la introducción de productos y servicios extranjeros a los nacionales ?

29.-¿Exporta sus productos o servicios?

SI

NO

¿Porqué? _____

30.- ¿En los últimos dos años la baja del poder adquisitivo del consumidor ha afectado en gran medida su ventas?

SI

NO

GRACIAS POR SU VALIOSA APORTACIÓN

CUESTIONARIO DEFINITIVO

**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL ÁREA DE
MERCADOTECNIA**

1.- Nombre de la empresa _____

2.- Giro empresarial _____

3.- Domicilio _____

4.- Tamaño de la empresa

Micro

Pequeña

Mediana

5.- ¿Áreas funcionales o responsabilidad que existen en la empresa?

6.- Nombre de los productos o servicios que comercializa

7.- ¿A que tipo de mercado va dirigido su producto?

Mercado local

Mercado Regional

Mercado Nacional

Mercado Internacional

8.- Los canales de distribución utilizados para la venta de sus productos o servicios son por medio de:

Distribuidores

Detallistas

Representantes

Tiendas

Concesionarios

Directo

9.- ¿Qué porcentaje del mercado total se cubre?

10.- ¿Los canales de distribución van de acuerdo con la clase de producto o servicio que ofrece?

SI NO

11.- La demanda del producto o servicio es:

BUENA MALA REGULAR

12.- ¿El producto o servicio satisface las necesidades del consumidor?

SI NO

13.- La imagen del producto o servicio es:

BUENA MALA REGULAR

14.- ¿Se tiene registrada un aparente o marca del producto o servicio?

SI NO

15.- ¿El envase contiene las instrucciones para el uso adecuado del producto y respeta las disposiciones gubernamentales de su contenido?

SI NO

16.- Las ventas las realiza al:

Menudeo Mayoreo Contado Crédito

17.- ¿Cómo determina el precio de venta del producto?

Por disposiciones gubernamentales

Costo + Impuesto + utilidad

De acuerdo a la competencia

Otros _____

18.- ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer su producto o servicio?

19.- ¿En qué grado se realizan los fines propuestos al utilizar la publicidad?

Más del 75% Menos del 75% Menos del 25%

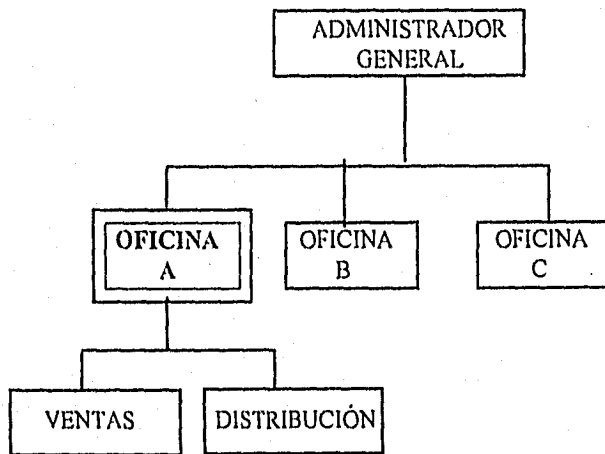
20.- ¿La publicidad utilizada es la adecuada para el producto o servicio?

SI NO

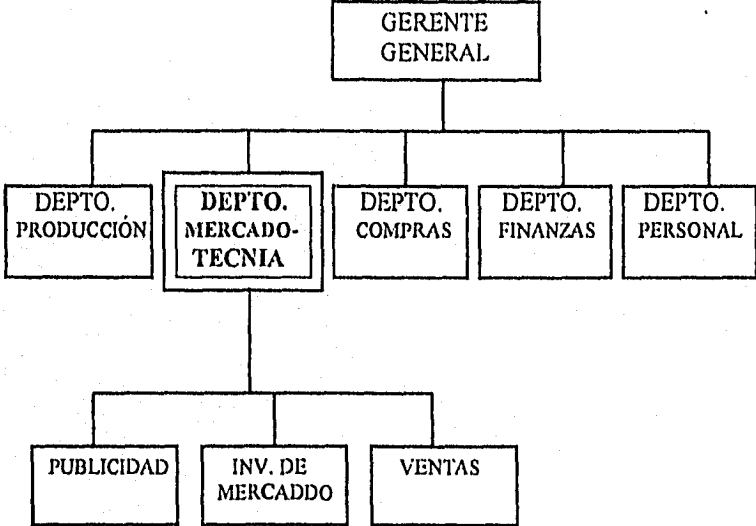
GRACIAS POR SU AMABLE APORTACIÓN

UBICACIÓN JERÁRQUICA DE MERCADOTECNIA

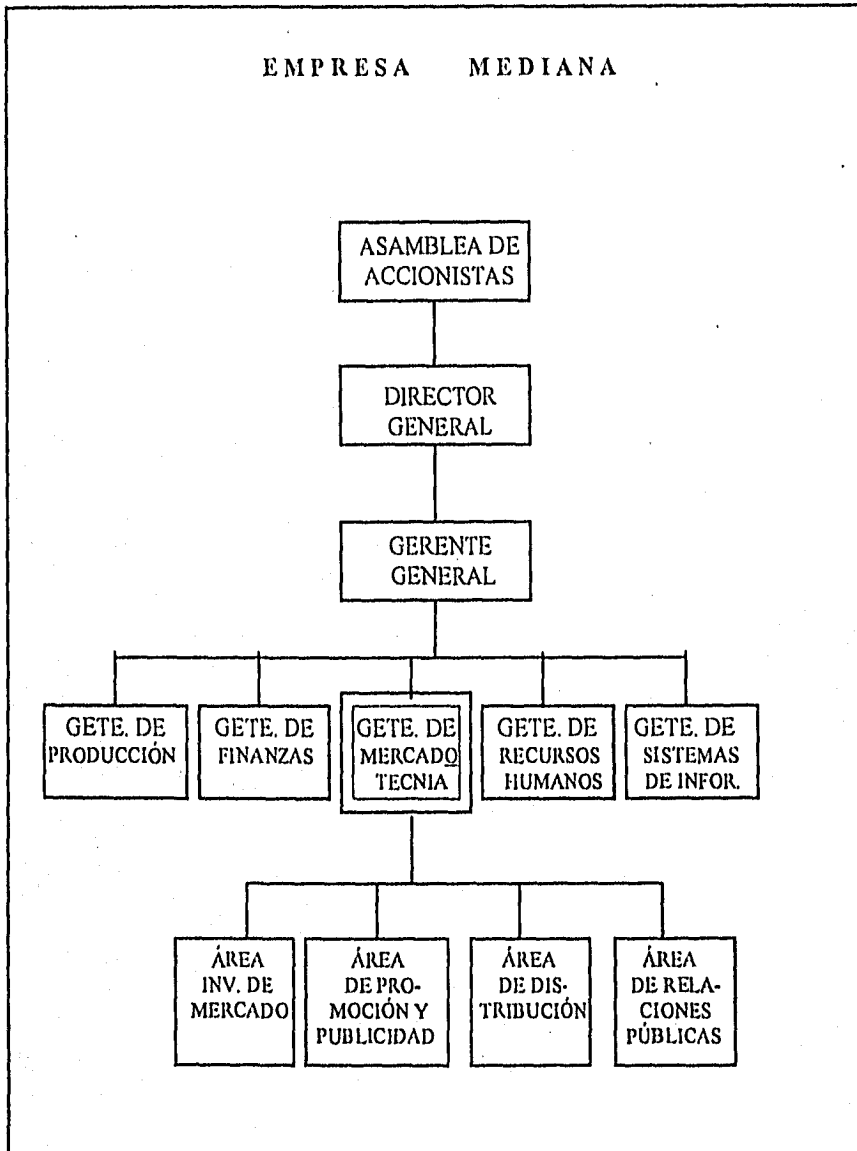
EMPRESA MICRO



EMPRESA PEQUEÑA



EMPRESA MEDIANA



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Funciones de Mercadotecnia:

Procura que toda la información sea importante sobre las tendencias del momento, así como las condiciones económicas y del mercado, lleguen al comportamiento de los consumidores. Establecer y vigilar mediante un sistema de control de investigación los recursos de comercialización.

Las principales funciones del área de mercadotecnia son:

- * Estudio de Mercado
- * Promoción y Publicidad
- * Ventas
- * Relaciones Públicas
- * Distribución

◆ Estudio de Mercados :

- Su fin principal es relacionarse entre el fabricante y el consumidor o entre el exportador y el importador.
- Utilizar una técnica para recolectar información del mercado y sus clientes.
- Averiguar las preferencias del consumidor.
- Obtener datos relativos a las posibilidades y perspectivas del mercado.

- Determinar la información por medio de publicaciones sobre el producto o servicio en cuanto al precio, costo, diseño y materiales.
- Realizar encuestas sobre una muestra
- Mediar para una mejor utilización de publicidad y los métodos más adecuados.
- Determinar en que medio es conocida la marca de fabrica por los clientes o consumidores.
- Precisar el tipo de competencia que hay en el mercado.
- Mostrar el hábito de compra de los consumidores.
- Elaborar estadísticas.
- Estudiar las posibilidades de abrir un mercado.
- Comparar precios y cualidades de la competencia.
- Pecisar la demanda de proveedores y existentes.
- Conocer las oportunidades de aventajar a la competencia.
- ♦ **Promoción y Publicidad**
- Su fin primordial es comunicar.
- Vender en el mercado el producto o servicio.
- Preparar los canales prospectivos de venta.
- Persuadir al público con el fin de que este compre el producto o servicio.

- Dar a conocer el producto o servicio por medio del mercado, pre-empaquetado, bienes, anuncios de cine, circulares, catálogos, visitas domiciliarias, exhibiciones, muestras gratuitas, anuncios mecánicos, anuncios luminosos, carteles, volantes, publicidad en vehículos de transporte público, prensa, revistas, programas de T.V., radio, escaparates y exposiciones.
- Organizar y responsabilizarse de todas las formas publicitarias incluyendo la propaganda.
- Planificar y controlar las actividades de promoción de ventas en colaboración con la función.
- ◆ Ventas
 - Planificar el beneficio del producto o servicio.
 - Determinar el volumen de ventas.
 - Mantener las ventas en una posición considerable.
 - Tener una posibilidad para valorar el mercado previendo un cambio en la demanda.
 - Mantener una base comercial para analizar y resolver problemas de la función de ventas.
 - Analizar los pronósticos de venta.
 - Autoriza concesión de créditos, descuentos, bonificaciones, etc.
 - Invertir en nombres de marcas y actividades promocionales.

♦ **Relaciones Públicas**

- Guiar a los clientes o consumidores a un entendimiento mutuo con la organización.
- Mantener una buena imagen del producto o servicio ante los clientes o consumidores posibles.
- Vender mediante la consecución y mantenimiento de renombre público.
- Aumentar las ventas y beneficios pagando mayores dividendos a los accionistas o dueños.
- Realizar programas para las relaciones públicas por medio de la promoción y publicidad.

♦ **Distribución**

- Establecer canales de distribución opcionales.
- Indicar el canal de distribución apropiado a las características al consumidor.
- Conocer las dimensiones del mercado.
- Evitar lo menos posible a los intermediarios.
- establecer un costo adecuado al canal de distribución.

NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Un auditor en mercadotecnia, deberá poder asumir un carácter profesional y cualidades de tal, durante el desarrollo de su actividad en la empresa.
2. Contar con una capacidad profesional de auditor, para ejercer minuciosamente la diligencia razonable de su examen y preparación del informe.
3. Obligado a tener una dependencia mental en la ejecución de su trabajo, para planear y supervisar adecuadamente el área en función .
4. Deberá contar con la evidencia comprobada suficiente y competente para proporcionar la opinión requerida, sean documentos y aspectos importantes de la empresa.
5. Tener en cuenta el riesgo de representar una opinión sin salvedades de la información y que contenga errores o desviaciones.
6. El riesgo de control debe determinarse de acuerdo a; como afecte el informe de opinión, el cual puede ser medido como: ALTO, MEDIO O BAJO.
7. La evaluación del riesgo puede ir cambiando durante el curso de la auditoria.
8. Determinará una planeación detallada de los procedimientos no obstante puede o no ser tan exacta ya que no siempre se conoce el resultado, después deberá ser revisado continuamente y en su caso podrá modificarse en el transcurso del trabajo efectuado.
9. El estudio y evaluación será realizado de acuerdo al control interno existente, que sirva de base para determinar el grado de confianza depositado en el auditor, y así permitir la

determinación de la naturaleza, la extensión y oportunidad que dará el procedimiento de la auditoría con calidad.

10. La autoridad y responsabilidad afectan la comprensión de las relaciones jerárquicas y sus responsabilidades establecidas en la empresa, debiendo existir las políticas, la delegación de autoridad metas, objetivos y funciones operativas, jerarquías, sistemas de planeación y reportes.

11. Identificar el desempeño real de los métodos, planes y programas del área, así como la comunicación de las funciones.

12. Elaborar un informe, identificando la información documental examinada.

13. Indicar la responsabilidad de la administración en la presentación de la información evidente.

14. Mencionar las bases utilizadas por la empresa refiriendo lo que no coincida y señalar las diferencias encontradas en el desarrollo de la auditoría.

15. Explicar que la información fue preparada para un propósito específico.

16. Opinión razonable del cuadro examinado de acuerdo con las bases de auditoría administrativa utilizadas para la empresa.

17. La opinión deberá ser redactada en forma apropiada, haciendo referencia a la información correspondiente.

- 18.El administrador actúa como auditor, teniendo la capacidad de controlar toda la operación de su empresa en todos sus aspectos básicos, de estructura, de control y de la preparación en la auditoría.
- 19.Tiene la opción de compensar las debilidades de la auditoría administrativa.
- 20.Puede existir la ausencia de registros contables adecuados, por tal el auditor administrativo podrá abstenerse de una opinión veraz.
- 21.Es conveniente que el auditor determine en un principio las limitantes y desviaciones en que puede incurrir la auditoría por falta de información, si ese fuera el caso , y poder efectuar posteriormente la auditoría a la empresa.
- 22.Para ampliar los procedimientos y presentar pruebas adicionales al detalle se puede llegar a una conclusión la cual deberá respaldar el informe sin salvedades de la empresa.
- 23.Es importante que el auditor obtenga una carta informativa del dueño de la microempresa, debido al peligro que corre el auditor en su responsabilidad con la información, que puede ser mal interpretada y recordar el cargo para asegurar la integridad y precisión de la información recaudada por el auditor.
- 24.Por lo anterior el auditor tiende a considerar un alto riesgo de descontrol en los negocios pequeños, por tal debe advertir a la administración con toda oportunidad de las debilidades importantes y estructura de la auditoría que hayan llamado su atención.

25.El informe para una empresa micro puede caer en algunas limitantes para el alcance de la auditoría originando una salvedad o abstención de opinión, sin embargo puede mencionar de manera verbal algunas sugerencias, si no es el caso proporcionará su opinión escrita en el informe.

PROCEDIMIENTO

El procedimiento se deja a criterio propio de quien toma las decisiones para la auditoría, cabe recordar que se deben abocar a las necesidades y características de la empresa y función que desean evaluar.

Por consideración propia y claridad, nosotros decidimos adoptar el procedimiento que proporciona el autor William P. Leonard que a continuación describiremos como una opción para el área de mercadotecnia.

EXAMEN

ÁREA A REVISAR: Mercadotecnia

DETALLES A ESTUDIAR:

- Planes y objetivos de mercadotecnia de los productos o servicios
- Ubicación y definición de las funciones de mercadotecnia.
- Revisar los sistemas políticas y procedimientos de la función de mercadotecnia.
- Determinar como o si existe un método de control de ventas del producto o servicio, del precio, de la plaza y la promoción

- Revisar si cuenta con los recursos disponibles para desarrollar una función de mercadotecnia adecuada.
- Conocer si las normas de las funciones de mercadotecnia se ejecutan adecuadamente.
- Medir los resultados para determinar si estos son los que se tenían planeados

EVALUACION

FACTORES A EVALUAR:

- Demanda del mercado
- Necesidades del consumidor sobre el producto o servicio que proporciona.
- Canales de distribución.
- Imagen del producto o servicio que proyecta al consumidor.
- Impacto del producto o servicio al consumidor.
- Marca o patente del producto.
- Características del producto: envase, empaque, embalaje, etiqueta, cantidad, calidad, entre otras.
- Las ventas en todo su ámbito.
- Tipos de disposiciones gubernamentales que aplica la empresa.
- Publicidad y promoción que utiliza para su producto o servicio.

- Cartera de proveedores y clientes.
- Influencia del mercado.
- Competencia.
- Posición y nivel de vida del producto o servicio.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO:

- Interpretación de la evaluación punto por punto.
- Realizar un estudio de los elementos que contribuyen en la función de mercadotecnia con respecto a lo evaluado.
- Diagnostico de la función evaluada con detalle a los puntos de más relevancia para su determinación.
- Determinar el grado de la realidad de la empresa en cuanto a su estructura, funcionamiento y objetivos con relación a la información obtenida.
- Mostrar las deficiencias y salvedades encontradas, siendo estas detalladas, claras y precisas.
- Mostrar un balance analítico del punto anterior, en contraposición de la estabilidad de la función de mercadotecnia.
- Comprobar la eficiencia obtenida.

- Indagación de los problemas causales y limitaciones o salvedades encontradas en la función de mercadotecnia.
- Precisar detalladamente las soluciones a los problemas encontrados.
- Determinar las alternativas de solución.
- Elaboración de métodos de mejoramiento de acuerdo a las deficiencias encontradas.

PRESENTACION

- Convocar una reunión con el administrador y encargado del departamento o área de mercadotecnia para discutir de manera verbal los puntos importantes de la auditoría.
- Realización del informe escrito de hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones.
- Presentación del informe final a la dirección

VIGILANCIA

- Supervisar con persecución y seguimiento las recomendaciones captadas por el auditor en relación a la función de mercadotecnia.
- Realizar una revisión de las instalaciones para ubicar el área o departamento de mercadotecnia.

- Diseño de las normas y procedimientos corregidos y aumentados para alcanzar el objetivo de los hallazgos encontrados.
- Completar los aspectos inconclusos.
- Comentar el informe con la dirección respecto a las recomendaciones ya realizadas.

GUÍA PRACTICA DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA

ADMINISTRATIVA

1. Identificar si existe o está determinada un área o departamento de mercadotecnia en la empresa
2. Determinar claramente las funciones que se identifican en la mercadotecnia.
3. Establecer al personal idóneo y necesario para desarrollar las funciones principales como la distribución, promoción e investigación de mercado.
4. Conocer el producto o servicio que se ofrece al consumidor.
5. Demostrar que el producto o servicio cuenta con las características necesarias que demanda el consumidor
6. Establecer claramente el segmento de mercado a que está dirigido el producto o servicio.
7. Determinar en que momento se va a poder maximizar el consumo, para satisfacer al consumidor y mantener un nivel de vida óptimo del producto o servicio.
8. Organizar un proceso de planeación analizando las oportunidades del mercado.
9. Identificar las oportunidades de mercado y evaluarlo.
10. Medir y pronosticar la demanda para tener seleccionado el mercado meta y posicionarse.

11. Determinar el precio del producto tomando en cuenta el costo de producción, los impuestos de ley, los precios de la competencia, la utilidad a ganar y el tipo de distribución.
12. Determinar claramente las necesidades del consumidor para ofrecer el producto o servicio.
13. Adoptar un canal de distribución adecuado a las características y necesidades del producto o servicio y que estas lleguen al consumidor final.
14. Utilizar los medios de producción menos costosos o que redituen lo invertido con las ventas.
15. Hacer lograr una idea clara del producto o servicio al consumidor final.
16. Alentar las ventas por medio de incentivos a corto plazo.
17. Estimular la demanda del producto o servicio mediante noticias comercialmente significativas que no cuestan.
18. Realizar presentaciones orales entre los compradores o clientes potenciales para lograr incrementar las ventas.
19. Tener claramente definidos el mensaje que captará el consumidor meta.
20. Establecer las estrategias debidamente determinadas de la competencia.
21. Implantar un programa de organización de las funciones de mercadotecnia enfocado al tipo de empresa, giro, producto o servicio que demanda.
22. Diseñar una cartera de negocios.

23. Definir claramente la misión de la empresa y el área de mercadotecnia.
24. Desarrollar el presupuesto para el área o función de mercadotecnia o comercialización.
25. Realizar una investigación de mercados y del sistema de información para evaluar las necesidades en función de la empresa mediante informes internos; una auditoría o análisis empírico según sea el caso.
26. Conocer el ambiente de la empresa su relación con los proveedores, intermediarios, clientes y competidores .
27. Analizar el macroambiente de la compañía en cuanto a su situación demográfica, económica, tecnológica, político y cultural.
28. Conocer la conducta del consumidor identificando sus principales factores (culturales, sociales, personales y psicológicos).
29. Identificar a los compradores potenciales y el proceso de decisión de la compra en cuanto al tipo de conducta que adopta
30. Reconocer el problema, buscar información, evaluar alternativas, decidir la compra y determinar la conducta posterior a la compra.

ANEXOS

**ESTADÍSTICA
DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DIC 95**

| ESC. ECONÓMICA | ESTABLECIMIENTOS | % |
|-------------------|------------------|-------|
| MICRO INDUSTRIA | 96,602 | 81.37 |
| PEQUEÑA INDUSTRIA | 16,759 | 14.12 |
| MEDIANA INDUSTRIA | 3,053 | 2.58 |

A. Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña y Desarrollo Regional
SECOFI con datos del IMSS

**ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDADES
ESTABLECIMIENTOS DIC 95**

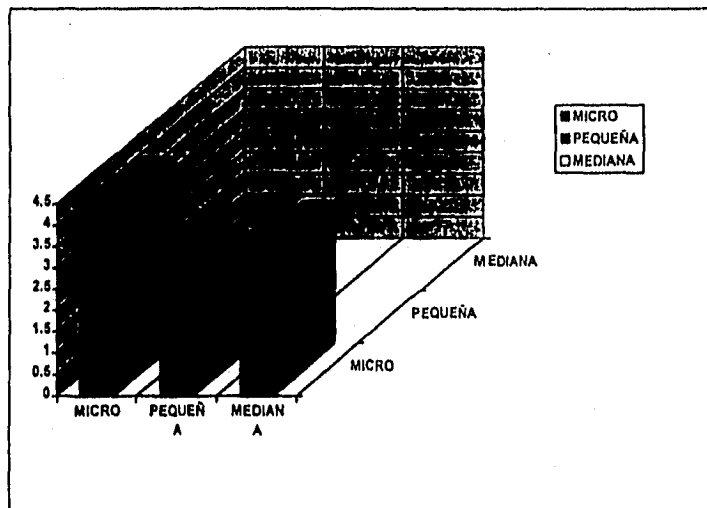
| RAMA DE ACTIVIDAD | MICRO | PEQUEÑA | MEDIANA |
|------------------------------|--------|---------|---------|
| ALIMENTOS | 23,375 | 2,918 | 418 |
| TEXTIL | 1,723 | 733 | 222 |
| PRENDAS DE VESTIR | 9,266 | 2,047 | 367 |
| CALZADO Y CUERO | 4,703 | 1,167 | 152 |
| MUEBLES Y ARTS. DE MADERA | 5,725 | 741 | 100 |

B. Dirección General de la Industria, Pequeña y Mediana y de Desarrollo Regional

SECOFI, con datos del IMSS

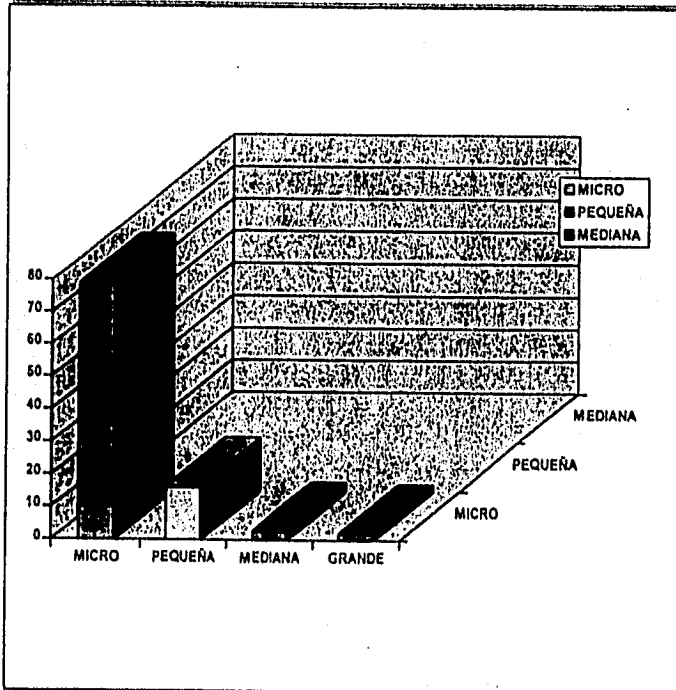
ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL

DE LA T.M.C.A. 1993-1995



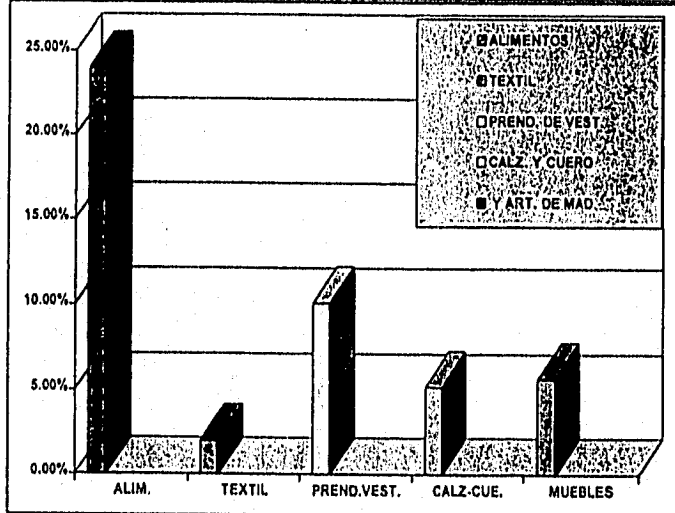
C. Datos estimados por la Dir. Gral. de Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS

INDUSTRIA MANUFACTURERA REPRESENTA PARA
ENERO DE 1996



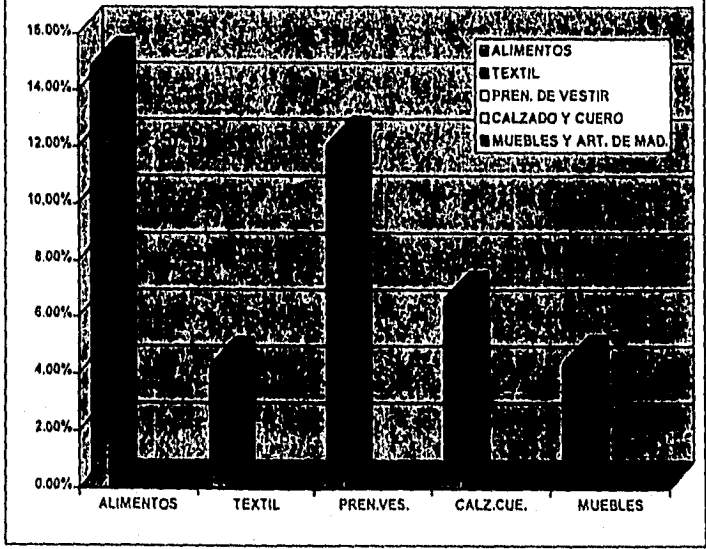
D. SECOFI Estadísticas 1996

EMPRESA MICRO
EN EL SECTOR ECONÓMICO DEMANDA DEL
CONSUMIDOR DICIEMBRE 1995



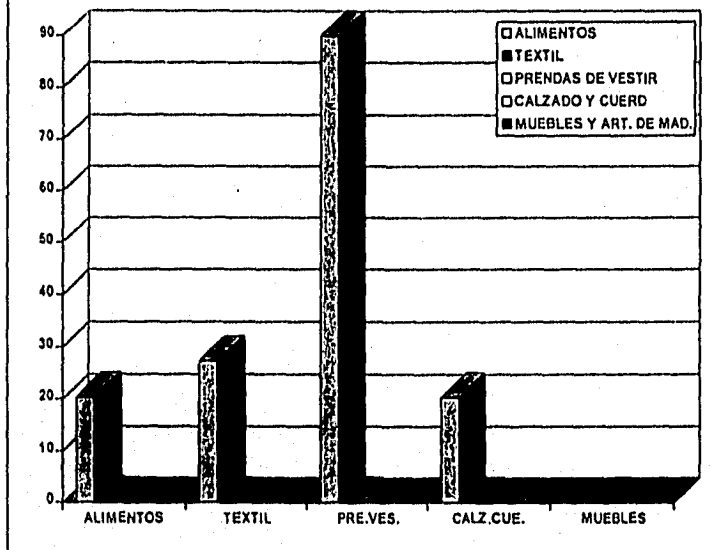
E. Dir. Gral. de Ind. Mediana y Pequeña y de Desarrollo Regional, con información del IMSS. SECOFI.

EMPRESA PEQUEÑA
EN EL SECTOR ECONÓMICO DEMANDA DEL CONSUMIDOR
DICIEMBRE 1995



F. Dir. gral. de la Mediana y Pequeña Empresa y de Desarrollo Regional, con datos del IMSS. SECOFI.

INDUSTRIA MEDIANA
EN EL SECTOR ECONÓMICO DEMANDA DEL CONSUMIDOR
DICIEMBRE 1995

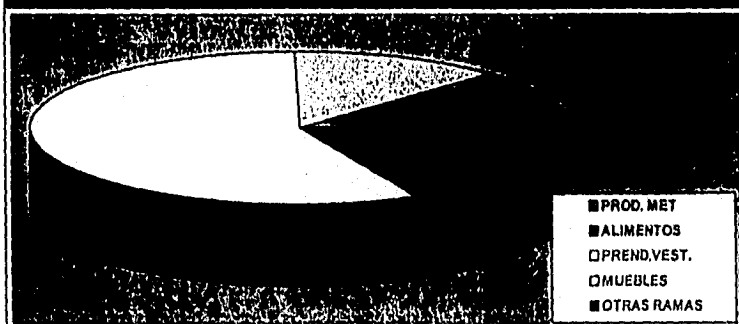


G. Dir. Gral. de la Mediana y Pequeña Empresa y de Desarrollo Regional,
con información del IMSS, SECOFI.

MICRO INDUSTRIA

POR RAMA DE ACTIVIDAD MERCADO DE COMPETENCIA

DICIEMBRE 1995

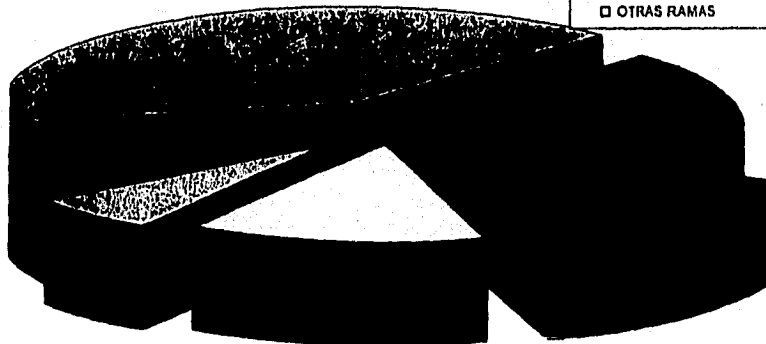


PEQUEÑA EMPRESA

POR RAMA DE ACTIVIDADES MERCADO DE COMPETENCIA

DICIEMBRE 1995

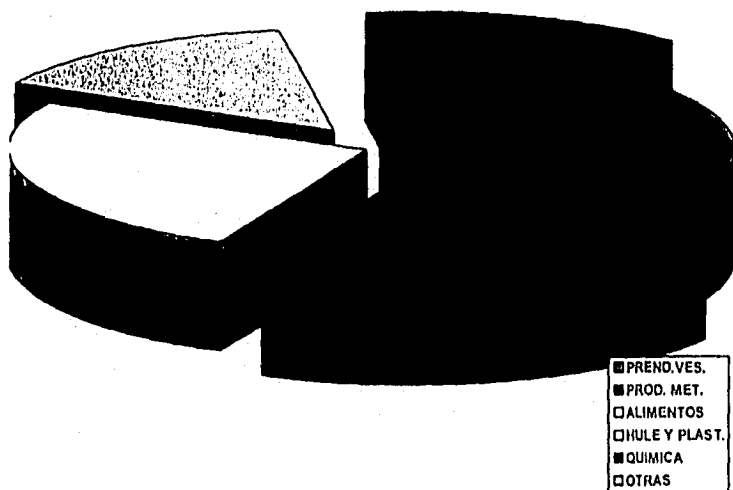
- PREND.VES.
- ALIMENTOS
- PROD. MET.
- CALZADO Y CUERO
- HULE Y PLASTICO
- OTRAS RAMAS



MEDIANA EMPRESA

POR RAMA DE ACTIVIDADES MERCADO DE COMPETENCIA

DICIEMBRE 1995



GLOSARIO

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BONDIS: Son instrumentos de captación a largo plazo.

CETES: Título denominado Certificado de Tesorería, en moneda nacional emitido por el gobierno federal a través de la SHCP, que coloca descuento.

CPP: Costo Porcentual Promedio, es una tasa de interés bancaria preferente a pagar por un préstamo que en tesorería se aplica a los mejores clientes.

EGE: Empresas de Gran Escala.

MPME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

NAFIDES: Son bonos de desarrollo que NAFIN proporciona a sus tenedores con una tasa de rendimiento pagadera cada nueve días a la tasa que resulte más alta entre la TIIP o CETES, urgentes a la fecha de revisión.

NAFIN: Nacional Financiera.

ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

PME: Pequeña y Mediana Empresa

PRODEM: Programa de Desarrollo Empresarial, Esquema de segundo piso y tiene el propósito de promover la cultura empresarial y orientarse a un universo de más de 1.3 millones de MPME, de los sectores industriales, comerciales y de servicios.

PROMIN: Programa único de Financiamiento a la Modernización Industrial, que culmina un proceso de simplificación de los diferentes apoyos que brinda.

SECOFI: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

TIIP: Tasa de Interés Interbancaria Preferente, porcentaje de tipo de interés a pagar por un préstamo, que en teoría se aplica a los mejores clientes.

UDPS: Son Unidades de Inversión que sirven de referencia para determinar el valor de un activo, cuyo equivalente se actualiza diariamente.

CONCLUSIONES

- ◆ En este trabajo de investigación consideramos que la falta de una auditoría administrativa adecuada en el departamento de mercadotecnia, tiene relativa importancia para alcanzar el desarrollo de las empresas micro, pequeña y medianas.
- ◆ Proporcionamos una guía práctica de recomendaciones de auditoría administrativa en la función de mercadotecnia, sirva para consulta estratégica aplicada en este ramo, a las empresas micro, pequeñas y medianas, con el fin de que se apliquen y obtengan mejoras en el desarrollo competitivo en la empresa.
- ◆ Se han determinado de manera general las funciones, programas y beneficios de algunas instituciones y dependencias que otorgan apoyo a estas empresas, esto para en determinado momento puedan acudir y solucionar problemas que se presenten en las (MPME).
- ◆ Hemos mencionado las diversas desventajas en que incurren los empresarios al no tener una preparación cultural y en general de conocimientos en mercadotecnia, y así estos puedan corregir y prepararse para alcanzar los objetivos planteados.
- ◆ Nos dimos cuenta que relativamente es de vital importancia las actividades que se realizan en mercadotecnia como son: las funciones de servicios, productivas,

comerciales y las relativas a la distribución, la plaza, el producto, el precio y la promoción, además de ser un factor determinante para el desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas.

♦ La problemática en la MPME se debe en gran medida a que no obedecen a una administración y la aplicación de una auditoría administrativa, más en algunos casos ni siquiera se lleva a cabo, aunando que la mercadotecnia aplicada es deficiente por las diversas razones que ya se mencionaron en los capítulos anteriores, es preciso aconsejar que se aplique la guía práctica de recomendaciones, como posible alternativa de solución a los problemas que enfrentan estas empresas en esta área y por supuesto en beneficio de las demás áreas funcionales.

♦ Nos encontramos que el llevar una inadecuada planeación control, como lo dictan los registros a nivel gubernamental, solo beneficia en gran medida a las grandes industrias, castigando severamente a empresas desprotegidas como lo son la micro, pequeña y mediana empresa.

Los programas planes y medidas operativas, que aquí se mencionan, en su contenido han sido paliativas, ya que la situación actual no cuenta con verdaderas soluciones integrales, esto es que no resuelven todos los problemas habidos y por haber de comercialización a estas empresas, por tanto es concluyente aplicar medidas estratégicas que se acoplen a las soluciones previas que más se advierten para no

dejarse vencer y llegar a una posible desaparición por no sustentar sus problemas y necesidades.

- ◆ El poder adquisitivo del consumidor influye notablemente en la MPME ya que se buscan productos de buena calidad y a bajo precio, que generalmente es proporcionado por empresas cuyo volumen de producción es elevado y a bajo costo; generalmente de empresas extranjeras. Sin embargo la MPME puede competir contra estos productos manteniendo un nivel de comercialización y aplicando estrategias que vayan de acuerdo a su giro y capacidad en su región.
- ◆ Consideramos que se debe contar con gente preparada con conocimientos de administración, capaz de atender el crecimiento económico, la modernización industrial, la supervisión en las funciones y labores eficientes y eficaces para un desarrollo comercializador.
- ◆ Es preciso sugerir que al área de mercadotecnia, se le de una atención primordial para administrarla con sentido de rentabilidad y tratar de que sea líder en su giro, manteniendo una posición alta en el mercado.
- ◆ Se requiere hoy en día que la empresa utilice todas las herramientas administrativas que estén a su alcance, en especial la auditoría administrativa como parte integral de una empresa ya que por medio de esta examinamos, evaluamos y controlamos el nivel de calidad operativa, además que mide la eficiencia de la estructura orgánica y

muestra las anomalías, formula soluciones, enriquece las políticas, los sistemas y procedimientos e identifica problemas, favoreciendo a la MPME a establecer una administración eficiente en las funciones de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas, Teoría y Práctica" 1a. y 2a. Parte. Edit. Noriega. México 1990.
- Castillo M. Wilfrido " Así nació la carrera de Administración de Empresas"; Colegio de Licenciados en Administración 1970.
- Conferencia de la Semana de la Administración en la FCA; "La Cultura empresarial en la administración de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". Septiembre 1995.
- Conferencia de la Semana de la Administración en la FCA; "Alternativas de solución en la problemática de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". Septiembre 1995.
- Conferencia de la Semana de la Administración en la FCA; "La Mercadotecnia aplicada a los productos en el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". Septiembre 1995.
- CP y LA Rubio Ragazzoni y LA Jorge Hernández Fuentes "Guía de Práctica de Auditoría Administrativa". Edit. PAC; México D.F. 1990.
- Charles D. Schewe, Ruben M. Smith " Mercadotecnia con Conceptos y Aplicaciones". Edit. Mc Graw Hill, México 1980.
- Diario Oficial de la Federación, Martes 23 de Mayo de 1995.

- Eyssautier de la Mora " Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia". Edit. ECASA.
- Fernando Arias Galicia "Introducción a la Técnica de Investigación en General de la Administración y el Comportamiento ". Edit. Trillas.
- García Pelayo Ramón y Gross " Diccionario Larousse de la Lengua Española.
- George R. Terry y Stephen G. Franklin " Principios de Administración". Nueva edición 1995; Edit. ECASA.
- Harold Koontz " Administración ". Mc Graw Hill, México 1990.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. y Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. " Normas y Procedimientos de Auditoría ". Edición 1995.
- Joaquín Rodríguez Valencia "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". EDIT. ECASA, México 1991.
- LAE y CP Alvarez Anguiano Jorge " Apuntes de Auditoría Administrativa" .EDIT. FCA 3a. Edición México 1987.
- NAFIN S.N.C. "Propuestas de Acción para impulsar el desarrollo competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". Ensayos compilados por Federico Gutiérrez Ruiz Duran. Cap.I, IV, VII, IX, XII. Edit. NAFIN S.N.C. 1995.
- Philip Kotler. "Mercadotecnia". Tercera Edición. Edit. Prentice Hall 1989.

- PRO-MICRO, "Análisis de los Estados Financieros"; Pag 9, 10, 11, Edit. NAFIN 1995.
- PROMICRO, "Control de Calidad", pags 11-55, Edit. NAFIN 1995.
- Santiago Zorrilla Arena " Introducción a la Metodología de la Investigación ". Edit. Andromeda.
- Weldon J Taylor y Roy T. Shaw, Jr. " Mercadotecnia un enfoque integrador. Edit. Trillas; México 1979.