

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



La Situación Administrativa en las  
Pequeñas y Medianas Empresas del  
Sector Comercial

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que Para Obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

FERNANDO AYALA ESPINOSA

TOMAS FRANCO JUAREZ

NICOLAS ICAZA GOMEZ

DANIEL PEÑA AVILA

GUILLERMO DEL SAGRADO CORAZON

DE JESUS PEREZ THOMSEN

ALEJANDRO FRANCISCO RAMOS MENDIOLA

ASESOR: LIC. MANUEL RESA M.

México, D. F.

1978

8941



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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 NUESTROS PADRES,  
CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO  
POR EL CARIÑO Y LA FE  
DEPOSITADA EN NOSOTROS.

A NUESTROS HERMANOS,  
POR HABERNOS BRINDADO  
SU AMISTAD Y APOYO.

A NUESTROS COMPAÑEROS  
Y AMIGOS

A NUESTROS PROFESORES,  
CON GRATITUD POR HABER  
COMPARTIDO CON NOSOTROS  
SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA.

NUESTRO AGRADECIMIENTO AL  
LICENCIADO MANUEL RESA MONROY  
POR SU COLABORACION EN LA  
DIRECCION DE ESTE SEMINARIO.

A MARISA, POR SU VALIOSA  
COLABORACION EN LA  
ELABORACION DE ESTE  
TRABAJO.

## I N D I C E

INTRODUCCION -----	A
CAPITULO I    Estadísticas básicas del Comercio Interior en México -----	1
CAPITULO II    Funciones de la Gerencia -----	6
2.1 Generalidades -----	6
2.2 Resultados de la Investigación -----	6
2.3 Conclusiones -----	11
CAPITULO III    Administración de Recursos Humanos -----	13
3.1 Generalidades -----	13
3.2 Resultados de la Investigación -----	14
3.3 Conclusiones -----	25
CAPITULO IV    Administración de Ventas -----	31
4.1 Generalidades -----	31
4.2 Resultados de la Investigación -----	32
4.3 Conclusiones -----	42
CAPITULO V    Administración de Compras -----	45
5.1 Generalidades -----	45
5.2 Resultados de la Investigación -----	47
5.3 Conclusiones -----	52

CAPITULO VI	Administración de Recursos Financieros ---	55
	6.1 Generalidades -----	55
	6.2 Resultados de la Investigación -----	57
	6.3.Conclusiones -----	68
APENDICE A	-----	71
CUESTIONARIO APLICADO EN LA RECOPIACION DE DATOS	-----	73

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental mostrar la situación administrativa que prevalece en la pequeña y mediana empresa del sector comercial en el área metropolitana.

Se optó por éste sector, debido a la importancia que representa para la economía nacional, tanto por su participación en el Producto Interno Bruto, por la cantidad de personal ocupado, como por la contribución fiscal que genera.

Este estudio abarca el análisis de las áreas funcionales de la empresa que son:

Recursos humanos.

Ventas.

Compras.

Finanzas.

Así mismo se complementó con la función de la Gerencia y con las estadísticas generales de la actividad comercial.

No existe unificación de criterios para definir a la pequeña y mediana empresa comercial, por lo que para efectos de este estudio se les calificó como aquellas empresas cuyo capital contable está comprendido entre los \$100,000 y los \$5,000,000 de las cuales se consideraron pequeñas empresas a aquellas que no superaban el millón de pesos.

Esta investigación se llevó a cabo en novecientos establecimientos comerciales del área metropolitana, de los cuales el 72% nos proporcionaron la información requerida y el resto 28% no contestó los cuestionarios.

La información se recopiló a través del cuestionario que anexo se presenta y que abarca los aspectos anteriormente señalados. Este cuestionario fue aplicado directamente al gerente general o responsable de cada una de las empresas.

Se llevó a cabo la tabulación de los datos, observándose que los resultados eran similares tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, aunque en diferente grado, por lo que se decidió generalizar los resultados obtenidos en esta investigación.

Los principales obstáculos que se presentaron en la elaboración de este estudio fueron:

- Falta de bibliografía adecuada, ya que la existente es extranjera y por lo tanto no se adapta a la situación prevaleciente en el País.
- La dificultad para obtener información en las Cámaras Nacionales de Comercio.
- El recelo por parte de los entrevistados para facilitar la información, debido a la creencia de que se trataba de personal del Gobierno o bien de agentes de la competencia.

Este tipo de empresas representa un campo de acción importante para el Licenciado en Administración ya que aplicará sus conocimientos y capacidades en beneficio propio, de las organizaciones y del País en general.

## CAPITULO I

### ESTADISTICAS BASICAS DEL COMERCIO INTERIOR EN MEXICO

La importancia económica y social que representa el comercio interior en la economía nacional, se puede observar a través de las estadísticas básicas que a continuación se presentan:

#### NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

	REP. MEXICANA	DISTRITO FEDERAL	% DE ESTABLECIMIENTOS EN EL D.F.
1970	429,480	105,992	25%
1974	489,041	125,062	26%
1975	505,179	127,438	25%
1976	521,850	129,859	25%

FUENTE: CANACO

Como se puede observar, el número de establecimientos comerciales en el país, se ha incrementado de 1970 a 1976 en un 22% aproximadamente. Así mismo, cabe hacer notar que el porcentaje de establecimientos que corresponde al Distrito Federal, ha mantenido su ritmo de crecimiento con respecto al número de establecimientos que se crean en el resto de la República Mexicana.

En el Distrito Federal se concentra el 20% de la población total del país aproximadamente, a la cual le brindarán -

bienes y servicios el 25% del total de establecimientos comerciales de la República Mexicana, esto se debe principalmente a que en ésta ciudad se tiene el mayor índice de poder adquisitivo y por ende es el principal mercado potencial del país.

PERSONAL OCUPADO EN EL COMERCIO

	REPUBLICA MEXICANA	DISTRITO FEDERAL
1970	1,196,878	310,540
1974	1,270,322	323,148
1975	1,289,377	326,359
1976	1,308,717	329,643

FUENTE: CANACO

El cuadro anterior nos muestra que para los años de -- 1975 y 1976, se crearon 19055 y 19340, empleos respectivamente en la República Mexicana, correspondiendole al Distrito Federal 3211 y 3284, para los mismos años. Lo que nos indica que el sector comercial juega un papel importante en la creación de nuevas fuentes de trabajo

CLASIFICACION DEL PERSONAL OCUPADO EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL

COMERCIO	1,196,878
PROFESIONISTAS Y TECNICOS	21,881
DIRECTIVOS	59,767
PERSONAL ADMINISTRATIVO	157,606

COMERCIANTES, VENDEDORES Y SIMILARES	767,839
OBREROS Y ARTESANOS	189,785

---

HOMBRES	862,937
MUJERES	33,941

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA (Censo de 1970)

Aproximadamente un 2% de la población económicamente activa que se dedica al comercio, está representada por profesionistas y técnicos.

Es importante señalar que el renglón de comerciantes, vendedores y similares ocupa el mayor porcentaje, mismo que alcanza un 64%.

CAPITAL INVERTIDO EN LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES  
DE LA CIUDAD DE MEXICO (Millones de pesos)

1970	39,953.3
1974	70,323.2
1975	74,949.7
1976	79,881.4

FUENTE: CANACO

Un dato muy significativo es que la inversión en los establecimientos comerciales se ha incrementado en un 50% en 1976, con respecto a 1970. Lo que representa una tasa promedio

de crecimiento anual de 8.33%, lo que supera la tasa de crecimiento anual del Producto Interno Bruto en el mismo período.

#### VENTAS TOTALES

(Millones de pesos)

	REPUBLICA MEXICANA	DISTRITO FEDERAL
1970	148,931	62,560
1974	287,748	125,403
1975	347,024	153,380
1976	412,265	183,289

FUENTE: CANACO

En el año de 1976 las ventas alcanzadas en el Distrito Federal, corresponden al 44% del total de las alcanzadas en la República Mexicana, lo que viene a confirmar al Distrito Federal como el principal mercado del país.

#### PARTICIPACION DEL COMERCIO EN EL P.I.B.

(Millones de pesos corrientes)

1970	124,125
1974	247,804
1975	295,083
1976	357,050

FUENTE: CANACO

En el año de 1976 el sector comercial contribuyó al total del producto interno bruto con un 29%, lo que representa un decremento del 1% con respecto al año anterior, esto, ocasionado principalmente por la devaluación presentada en septiembre de 1976.

### COMENTARIOS

La actividad comercial es uno de los sectores que ha resultado más afectado por la devaluación de la moneda, misma que trajo como consecuencia: un alza generalizada de precios, un aumento en los salarios, restricciones de crédito, etc.

Lo anterior originó un incremento en los costos de producción y por consecuencia un menor consumo de mercancías y servicios, lo que a su vez contribuye a una disminución de las ventas.

Pese todo lo anterior, la actividad comercial es el sector que más aporta al P.I.B.; además es una de las principales fuentes de ingresos al sector público a través de los impuestos (I.S.I.M., I.S.R.).

## CAPITULO II

### FUNCIONES DE LA GERENCIA

#### 2.1 GENERALIDADES

La función de la gerencia está encaminada a dirigir, guiar, coordinar y supervisar las actividades de todos los recursos (humanos, técnicos, materiales y financieros) para lograr los fines deseados por la organización. Dentro de la pequeña y mediana empresa, otra función característica de la gerencia es la de auxiliar en la ejecución de las operaciones, esto se debe a la centralización de las funciones y a la falta del personal necesario para llevarlas a cabo.

Además en este tipo de empresas no existe división gerencial por áreas funcionales, unificandose estas en el puesto de Gerente General.

#### 2.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Aún y cuando en todas las empresas existe la función de gerente, el 88% tiene bien definido el puesto y solo el 12% no lo define como tal, aclarando que éstas empresas identifican el puesto de gerente con el propietario de la misma.

De las personas encargadas de llevar a cabo --

las funciones de Gerente General, el 75% está a cargo del propietario, el 21% en una persona de confianza - que por lo general es un familiar del propietario y - solo en un 4% la función radica en un empleado ajeno a vínculos familiares.

Esta situación se debe generalmente al temor -- que existe por parte de los propietarios de permitir que el manejo de la empresa resida en una persona extraña, aunque ésta tenga la capacidad y los conoci--- mientos necesarios para ocupar el puesto y desarro--- llarlo eficientemente.

En lo referente a la preparación administrativa de las personas que ocupan éste puesto, el 65% no posee conocimientos técnicos para desarrollar sus fun-- ciones, siendo su preparación empírica ( experiencia y práctica ).

La idea generalizada es considerar que por el - tamaño de la empresa, no se requiere de conocimientos sobre las diferentes técnicas administrativas, por lo que no le prestan la debida atención a éste respecto.

Por otra parte, el 35% sí posee conocimientos - sobre administración, de los cuales el 25% tiene cono- cimientos a nivel profesional guardando una relación- de diez Licenciados en Contaduría por un Licenciado - en Administración aproximadamente.

El 7% posee conocimientos adquiridos a través -

de su participación en cursos, seminarios, etc..., y el restante 3% obtenidos por medio de lecturas de diversa índole.

En lo referente a la intervención del Gerente-  
General en las áreas funcionales se presenta el si-  
guiente cuadro:

	SUPERVISA	EFFECTUA	DELEGA	SUPERVISA Y EFFECTUA	SUPERVISA Y DELEGA	EFFECTUA Y DELEGA	SUPERVISA EFFECTUA Y DELEGA
PERSONAL	40%	38%	4%	15%	3%	-	-
COMPRAS	31%	47%	10%	6%	4%	-	2%
VENTAS	45%	12%	14%	19%	7%	-	3%
CONTABILIDAD	33%	14%	40%	4%	6%	2%	1%

El cuadro anterior nos muestra entre otras cosas, que el grado de delegación de funciones es mímo, salvo en el caso de la función de contabilidad, - lo que viene a corroborar el alto índice de centralización de funciones señalado anteriormente.

Respecto a la fijación de políticas en distintas áreas de la empresa, se tiene que el 59% son establecidas exclusivamente por el gerente general, y el 41% intervienen a parte del gerente otros empleados de la organización. Aunque aparentemente se les brinda la oportunidad de participar, en la mayoría - de los casos la decisión final es tomada por el gerente general, creando así una supuesta participa---ción de sus subordinados.

Continuando con el análisis de la participa---ción de los trabajadores, en el renglón de sugerencias para la toma de decisiones, tenemos que el 83% de los gerentes aceptan dichas sugerencias y el 17% hace caso omiso de éstas.

Al igual que en el punto anterior, dichas sugerencias son tomadas en cuenta, pero difícilmente llevadas a la práctica.

En cuanto a la delegación en la toma de deci---siones el 41% de los gerentes sí facultaba a sus empleados para efectuarla, siempre y cuando se tratase de situaciones de menor importancia o por ausencia -

del gerente. El restante 59% no permite a sus subordinados tomar decisiones sin antes consultarlo.

### 2.3 CONCLUSIONES

Una empresa que cuenta con un solo funcionario, un número reducido de empleados e insuficiencia de recursos financieros, trae como consecuencia la centralización de autoridad, la cual recae en el gerente general, multiplicando sus actividades, debido a la falta de personal preparado en quien delegar responsabilidades y autoridad, todo lo anterior hace que la empresa tenga un desarrollo limitado y no logre realizar adecuadamente sus funciones.

Cabe hacer hincapie que en la mayoría de este tipo de empresas, la autoridad recae sobre el propietario y al retiro o fallecimiento de éste, la transmisión de la autoridad solo se logra por cesión o herencia, en otro miembro de la familia, sin importar la preparación administrativa que éste tenga.

Aquí corresponde mencionar que la mayoría de las personas que ocupan los puestos de gerente en éstas empresas, carecen de los conocimientos administrativos necesarios para optimizar la utilización de sus recursos y planear estrategias para el

crecimiento y desarrollo de la negociación.

El gerente, a pesar de su iniciativa y sagacidad para emprender negocios, se caracteriza por tener un criterio cerrado para aceptar las sugerencias provenientes de sus empleados, cuando debería de ser una persona abierta a la aceptación de nuevas ideas, y así, crear un clima de mayor participación entre los colaboradores y la gerencia.

Para mejorar la situación en general, el gerente puede seguir una de las tres alternativas siguientes:

- a) Contratar una persona con conocimientos profesionales en el área administrativa.
- b) Contratar la asesoría de un despacho especializado.
- c) Preocuparse por mejorar su preparación y su capacidad administrativa.

## CAPITULO III

### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.1 GENERALIDADES

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"

(1)

Para desarrollar eficientemente la administración de recursos humanos se realizan entre otras, -- las siguientes funciones:

a) RECLUTAMIENTO.- Implica captar el número suficiente de candidatos a ocupar un puesto determinado dentro de la empresa.

b) SELECCION.- Es elegir el candidato idóneo -- que satisfaga las necesidades del puesto.

c) INDUCCION.- Es adaptar al nuevo empleado al

(1) Dr. Fernando Arias Galicia en su libro ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

medio ambiente en el cual va a desenvolverse.

d) ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.- Desarrollar - las habilidades y/o conocimientos del personal.

e) ANALISIS DE PUESTOS.- Es la especificación - de las funciones a desempeñar en un puesto.

f) VALUACION DE PUESTOS.- Es la ponderación pa- ra determinar la importancia de cada puesto, en base a las obligaciones, autoridad y responsabilidades que lo conforman con el fin de asignarle la retribución - más adecuada.

g) CALIFICACION DE MERITOS.- Es la valorización de la calidad con la cual los empleados ejecutan sus- funciones.

h) PRESTACIONES.- Son beneficios adicionales -- que la empresa otorga a sus empleados.

i) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.- Es de terminar la asignación monetaria a cada uno de los em- pleados de acuerdo con la posición que ocupan en la - organización.

j) INCENTIVOS.- Serie de estímulos para premiar y/o motivar a los empleados de la empresa.

### 3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En las empresas pequeñas y medianas del sector- comercial, la función de administración de recursos - humanos es realizada en un 72% por el propietario de-

la empresa, el 24% por un empleado de confianza y solo el 4% por un empleado de la misma.

En la mayoría de los casos, el propietario es la persona encargada de realizar dichas funciones, - esto se debe principalmente al reducido número de empleados con que se cuenta, y por lo tanto no se considera necesaria una persona dedicada exclusivamente al desempeño de éstas funciones.

Los empleados de confianza antes mencionados, - por lo general tienen alguna relación familiar con - el propietario de la empresa y solo en algunos casos un empleado ajeno a vínculos familiares es el encargado de llevar a cabo éstas funciones.

#### RECLUTAMIENTO

En lo que respecta a las fuentes utilizadas para el reclutamiento de personal, el 17% de las empresas emplean el anuncio en el periódico para proveerse de posibles candidatos; el 48% se basa en recomendaciones que les ofrecen los propios empleados, amigos, familiares, etc. El 35% restante utiliza ambas fuentes de reclutamiento.

Es importante hacer notar que no se consideran otras fuentes como son agencias de empleos, universidades, bolsas de trabajo, etc., inclusive se descono

ce la existencia de organismos que ofrecen en forma gratuita este servicio (B.U.T., Colegios de Profesionistas.).

FACTORES EMPLEADOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL

<u>FACTORES</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
A	17.2%
B	3.5%
F	2.6%
H	1.6%
AB	15.3%
AD	2.6%
AF	4.4%
BC	0.9%
BD	1.6%
BE	0.9%
BF	2.6%
BG	0.9%
DF	0.9%
FG	1.6%
ABC	1.6%
ABD	4.6%
ABF	7.2%
ABG	0.9%
ACF	0.9%
ADF	4.4%

BCD	1.6%
BDF	2.6%
CFH	0.9%
ABCD	0.9%
ABCF	1.6%
ABDE	2.6%
ABDF	1.6%
ACDF	0.9%
ABCDF	4.4%
ABDEF	0.9%
ACDEF	0.9%
BCDEF	1.6%
BCDFG	0.9%
ABCDEF	0.5%
ABDEFG	0.9%
ABCDEFG	1.0%

A = RECOMENDACIONES DE OTRAS PERSONAS

B = EXPERIENCIA LABORAL

C = ESCOLARIDAD

D = BUENA PRESENTACION

E = BUENA ESCRITURA

F = ENTREVISTA PERSONAL

G = TEST DE APTITUDES

H = OTROS

## SELECCION

Dentro de los factores empleados para la selección de personal, el 17.2% de las empresas utiliza exclusivamente recomendaciones personales que generalmente provienen de familiares y amigos del propietario.

El 15% se basa tanto en las recomendaciones como en la experiencia laboral de los posibles candidatos.

El 7.2% en recomendaciones, experiencia y entrevistas directas del candidato con el propietario.

El 4.6% emplea las recomendaciones, la experiencia laboral y la buena presentación del candidato. Y solo el 5% toma en cuenta recomendaciones, experiencia, escolaridad, buena presentación, antecedentes generales y entrevistas personales.

Como podemos observar, aún y cuando los factores son adecuados, no emplean técnica alguna para llevarlos a cabo, por lo que el aprovechamiento en la aplicación de éstos es reducido, no logrando alcanzar de ésta manera la efectividad requerida para una buena selección de personal.

## INDUCCION

Con respecto a la inducción del personal, el -

92% de las empresas da a conocer al nuevo empleado el funcionamiento general de la organización, además de explicarle el desarrollo de sus funciones, mostrarle las instalaciones y presentarlo con el personal.

El 8% restante se limita únicamente a mostrarle la forma en la cual deberá llevar a cabo sus funciones.

Las personas en las cuales recae la responsabilidad de llevar a cabo las funciones de inducción son en el 77% de las empresas el gerente general y el 23% restante es el jefe inmediato.

Aunque en la mayoría de los casos el gerente general es el que realiza éstas funciones, la información que se proporciona al nuevo empleado es incompleta por lo que éste se ve precisado a obtener mayor información por parte de sus compañeros de una manera informal.

#### CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

En lo que se refiere a la capacitación y entrenamiento el 52% de las empresas sí lo proporcionan a sus empleados y el 48% no proporcionan capacitación y entrenamiento.

Los sistemas de capacitación y entrenamiento -- por lo general carecen de un buen programa; éstos se-

llevan a cabo de acuerdo a las necesidades que surjan en determinado momento. Ya que no se le da la debida importancia a éste aspecto, desconociendose los beneficios que puede proporcionar a la empresa; y a la vez impide conocer las capacidades, habilidades y conocimientos reales de los empleados.

#### SUELDOS Y SALARIOS

En la administración de sueldos y salarios, la persona encargada de fijarlos es en un 89% el gerente general de la empresa; el jefe inmediato en un 7%; el gerente general con ayuda de los jefes inmediatos el 1% y en un comité el 3%. Este comité está integrado generalmente por los socios, gerente general, jefes inmediatos, asesores, etc.

#### BASES PARA LA FIJACION DE SUELDOS Y SALARIOS

<u>FACTORES</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
A	17.5%
B	3.5%
C	1.6%
D	5.3%
AB	6.2%
AC	7.2%
AD	27.0%

AE	1.6%
BC	0.9%
BD	1.6%
CD	0.9%
CE	4.4%
DE	1.6%
ABC	6.2%
ABD	3.5%
ABE	0.9%
ACD	1.6%
ACE	0.9%
ADE	3.5%
ABCD	1.6%
ACDE	0.9%
ABCDE	1.6%

A = EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES

B = EN UNA VALUACIÓN DE PUESTOS

C = CALIFICACION DE MERITOS

D = DISPOSICIONES LEGALES

E = COMPARACION CON OTRAS EMPRESAS

Como se puede observar en el cuadro anterior, -  
el 27% de las empresas se basan en el desempeño de --  
las funciones y en disposiciones legales para la de--  
terminación de sueldos y salarios.

El 17.5% únicamente toma en cuenta el desempeño de las funciones de cada uno de los empleados.

El 6.2% toma en cuenta el desempeño de las funciones, valuaciones de puestos y calificación de méritos. Cabe hacer notar que los dos últimos aspectos mencionados, se realizan sin la aplicación de una técnica específica, basandose solamente en la apreciación de las personas que las lleva a cabo y por ende se efectúa en forma subjetiva.

El 3.5% se apoya en el desempeño de las funciones, disposiciones legales y comparación con otras empresas para llevar a cabo la fijación de sueldos y salarios.

El 1.6% se fundamenta en el desempeño de las funciones, en una valuación de puestos, calificación de méritos, disposiciones, comparación con otras empresas.

La administración de sueldos y salarios en la mayoría de las empresas se realizan en forma empírica ya que se carece de los conocimientos básicos para llevarse a cabo en forma adecuada.

#### PRESTACIONES

En el renglón de prestaciones que otorgan las empresas a su personal, tenemos que el 54% solo pro-

porciona las mínimas que marca la Ley Federal del -- Trabajo, el 33% brinda prestaciones superiores o adi cionales y el restante 13% no alcanza a cumplir con las prestaciones que marca la misma.

Dentro de las prestaciones superiores que las empresas ofrecen a sus empleados podemos encontrar:

- Préstamos personales.
- Altas primas de vacaciones.
- Descuentos en tiendas.
- Mayor número de días de vacaciones que ofrece la Ley.
- Servicios médicos particulares.
- Ayuda de renta, etc.

Uno de los principales motivos por los que algunas empresas otorgan prestaciones inferiores a las que señala la Ley, es la falta de conocimiento que tienen los empleados sobre las prestaciones que les confiere la misma.

#### INCENTIVOS

En el renglón de incentivos (económicos y no - económicos) encontramos que solo el 35% de las empresas los otorga y en su mayoría solamente a los agen-

tes de ventas, excluyendo al personal administrativo.

El restante 65% no concede ningún tipo de incentivo.

Dentro de los principales incentivos encontramos:

- Premios económicos.
- Días de asueto.
- Felicitaciones por parte de los gerentes.
- Mantenimiento automotriz, etc.

#### ROTACION DE PERSONAL

El 12% de las empresas presentan un alto índice de rotación de personal. En el restante 88% no se presenta dicha rotación.

De las empresas que poseen un alto índice de rotación (12%), el 8% de las empresas cambia de una a tres personas anualmente, el 3% de cuatro a cinco personas y el 1% de seis a diez personas anualmente, cuando el promedio de número de empleados es seis -- por empresa.

Esto se debe entre otras cosas a las malas condiciones que ofrece la empresa para el personal lo -- cual provoca su descontento, haciéndolo retirarse de la organización.

## RELACIONES SINDICALES

En lo referente a la asociación sindical, se tiene que el 14% de las empresas tiene a su personal sindicalizado, y el restante 86% no tiene relaciones sindicales.

De las empresas que sí tienen relaciones sindicales, el 5% tiene problemas con éste, tales como:

- Jornada de trabajo.
- Horas extras.
- Prestaciones.
- Instauración de contratos colectivos y revisión del mismo.

### 3.3 CONCLUSIONES

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de toda organización, por lo tanto la función de administración de recursos humanos ocupa un lugar preponderante en la administración general de las empresas.

En la medida en que éstos recursos sean los adecuados, dependerá el grado de eficiencia en el desarrollo de las actividades que se desempeñen en la organización.

Aún y cuando una empresa cuente con los mejores recursos materiales, técnicos y financieros; si -

no se tiene el elemento humano adecuado que integre - éstos recursos, así como un sistema eficiente de coor dinación, difícilmente logrará sus objetivos deseados.

El proceso de selección de un candidato para ocupar un puesto en éste tipo de empresas, por lo gene ral carece de fundamentos técnicos y de la objetivi-- dad que se requiere para tomar la mejor decisión.

Para llevar a cabo la selección de personal la mayoría de las empresas se basan en las recomendaciones que si bien son un buen elemento de juicio, algunas veces la información que proporcionan no es veráz, debido a que la persona que ofrece ésta información - puede tener vínculos familiares o de amistad con la - persona recomendada.

En todo proceso de selección los riesgos son al tos y las probabilidades de selección óptima son rela tivamente pequeñas.

El sistema de selección de personal estará de-- terminado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles.

El proceso de inducción que se lleva a cabo en éstas empresas es incompleto, ya que al proporcionarle poca información al empleado, se retrasa el proceso de adaptación a la organización.

Algunas consecuencias de una mala inducción son:

- Al desconocer las políticas, el empleado estará expuesto a violarlas.
- Si el empleado desconoce los objetivos de la empresa, no podrá participar en el logro de los mismos.
- En caso de problemas de índole técnico y personal, el empleado no sabrá a quién dirigirse para resolverlos.
- Desconocerá los beneficios y prestaciones que otorgue la empresa.

La organización debe preocuparse por proporcionar una información completa con el objetivo de lograr una rápida integración del individuo al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general.

En éste tipo de empresas, el grado de entrenamiento que se le proporciona al personal es muy bajo, ya que ni en los niveles superiores se cuenta con un programa de preparación para un mejor desarrollo de las funciones. Esto se debe a que por lo general se considera que ésta función no proporcionará ningún beneficio para la organización, además se cree que el costo de capacitar y entrenar al personal es muy elevado, ocasionando pérdida de tiempo y dinero.

Existe cierto temor por parte de los directivos de que al proporcionar la capacitación y entrenamiento

a sus empleados, éstos busquen una mejor oportunidad en empresas más grandes, donde se les ofrecen mayores perspectivas para su desarrollo personal.

Por lo general, la capacitación y entrenamiento se le da a la persona que el propietario designa para encargarse del futuro manejo de la empresa, pudiendo ser éste un familiar o en algunos casos una persona que lleva bastante tiempo laborando en la organización.

Como consecuencia de la falta de conocimientos para manejar el área de recursos humanos por parte de los directivos, en las pequeñas y medianas empresas comerciales difícilmente se pueden llevar a cabo un análisis de puestos y su correspondiente valuación; por lo que se verían obligados a contratar los servicios profesionales de una persona o despacho especialista en el área, lo que resultaría sumamente costoso para la organización. Esta situación hace que los directivos se vean limitados tan sólo a designar las funciones de cada trabajador y a evaluar su eficiencia en forma superficial.

La calificación de méritos la llevan a cabo la mayoría de las empresas, aún desconociendo el concepto y las técnicas para efectuarla, se realiza por la simple apreciación del gerente general o en su defec

to por el jefe inmediato.

Debido a la situación actual por la que atravieza nuestro país, en lo que se refiere a la escasez de oferta de empleos las personas se ven obligadas en algunos casos a aceptar trabajos donde las prestaciones son inferiores a las que marca la Ley Federal del Trabajo.

Aunque ésta situación es ilegal, las condiciones prevalecientes en el mercado de trabajo hace que las personas se vean sujetas a permanecer en su empleo que por malo que sea éste, ofrece un ingreso seguro.

Casi en la totalidad de las empresas no se motiva al personal administrativo a través de incentivos (económicos y no económicos) lo que ocasiona una falta de entusiasmo en la ejecución de las labores que desempeñan y existe una marcada apatía para mejorar la calidad de su trabajo.

Son pocas las empresas que tienen a su personal sindicalizado y a las relaciones que lleven con el sindicato deben prestarles la debida importancia, ya que un error en éstas puede ocasionar serios conflictos, inclusive originar una huelga. Esto traería como consecuencia graves problemas económicos que podrían ocasionar la quiebra de la organización.

Se ha dado el caso que en empresas donde el personal no está sindicalizado, se presentan "líderes de sindicatos fantasmas" con emplazamientos a huelga que ni los mismos trabajadores conocen. Todo ésto con la finalidad de obtener dinero de los empresarios que desconocen los derechos que le confiere la Ley Federal -- del Trabajo.

## CAPITULO IV

### ADMINISTRACION DE VENTAS

#### 4.1 GENERALIDADES

Entendemos por venta todo acto realizado para poner al alcance de los consumidores un bien o servicio, mediante el pago de un precio fijado de antemano.

Como todos sabemos las ventas son la principal fuente de ingresos de toda organización y en la medida en que éstas sean administradas eficientemente, se logrará el desarrollo de la empresa.

La administración de ventas tiene como finalidad la coordinación de todos los recursos disponibles para incrementar la eficiencia en la colocación de los bienes o servicios en el mercado.

Algunas de las funciones de la administración de ventas son:

- Planeación de ventas.- Es la fijación de políticas, normas y procedimientos para lograr el nivel de ventas deseado.
- Determinación de pronósticos.- Es una estimación de las ventas posibles en un determinado período.

- Análisis de mercado.- Es un estudio de la situación de la oferta y la demanda respecto a los productos que maneja la empresa.
- Estudio de la competencia.- Es el análisis de la situación de una empresa con respecto a otras del mismo ramo.
- Publicidad y promoción.- Es el medio por el cual se da a conocer las características y ventajas de un producto con el fin de lograr su aceptación en forma masiva.
- Distribución.- Es cualquier medio de transporte para hacer llegar un producto a los consumidores.
- Fijación de precios.- Es la asignación adecuada de un valor en términos monetarios al producto.
- Control, motivación y capacitación de la fuerza de ventas.

#### 4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

La función de administración de ventas en las pequeñas y medianas empresas es realizada en el 44% por el propietario del negocio, el 47% por un empleado de confianza y sólo el 9% restante por un empleado

La función de ventas es la que más delegan los propietarios en los empleados de confianza principalmente, sin embargo, tan sólo les confieren la ejecución, más no la administración de las mismas.

#### POLITICAS

El 48% de las organizaciones tienen establecidas políticas de ventas enfocadas principalmente a los precios y al crédito.

En cuánto al precio de los productos se tienen fijadas las siguientes políticas:

- Que el precio de los productos sea accesible a los consumidores.
- Que mantengan un equilibrio con respecto a los precios de la competencia.
- Que proporcione a la empresa un razonable margen de utilidad.
- Dar descuentos por volumen de ventas.

En lo que se refiere a las políticas de crédito, se tiene:

- Descuento por pronto pago.
- Tasa de intereses moratorios.
- Plazos de crédito comercial.
- Investigación para línea de crédito.

El 52% no tiene bien definidas las políticas de ventas ya que éstas varían de acuerdo a las características que presenten sus diferentes clientes, no aplicándolas en forma estandarizada.

#### FUERZA DE VENTAS

El 35% de las empresas cuenta con agentes de ventas y el 65% no los tiene.

Las medianas empresas son las que en su mayoría utilizan ésta fuerza de ventas para brindar un mejor servicio a los consumidores y las pequeñas empresas cuentan tan sólo con vendedores de mostrador, donde únicamente se limitan a recibir al cliente y no a buscar nuevos compradores.

El 18% de las pequeñas y medianas empresas tiene de uno a tres agentes, el 9% de cuatro a seis, el 6% de siete a diez y el 1% tiene diez o más; haciendo un total de 35% que es el porcentaje de empresas que sí cuentan con agentes de ventas.

ELEMENTOS PROPORCIONADOS A LOS AGENTES DE VENTAS

(35% = 100)

<u>ELEMENTOS</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
E	1.6%
CE	0.9%
DE	19.9%
ABE	0.9%
ACD	0.9%
ACE	1.6%
ADE	8.9%
BCE	1.6%
BDE	15.9%
CDE	8.9%
ABCD	18.9%
ABCE	3.5%
ABDE	8.0%
ACDE	0.9%
BCDE	1.6%
ABCDE	6.0%

A = ZONAS DE VENTA

B = CARTERA DE CLIENTES

C = CUOTAS DE VENTAS

D = SUELDO

E = COMISIONES

Algunos de los datos más importantes que nos muestra el cuadro anterior son:

El 19% de las empresas proporciona a sus agentes de ventas únicamente sueldo y comisión.

El 18.9% les proporciona zona de ventas, cartera de clientes, cuotas de ventas y comisiones.

El 15.9% les da cartera de clientes, sueldo y comisión.

El 4.4% proporciona a sus agentes zona de ventas, cartera de clientes, cuotas de ventas, sueldo y comisión.

El 0.9% proporciona tan sólo cuotas de ventas y comisión.

#### ANALISIS DE COMPETENCIA

En cuanto al conocimiento de la situación que guardan las empresas con respecto a la competencia, se tiene que el 62% sí realiza estudios sobre ésta y el 38% no los lleva a cabo.

El 5% de las empresas toma en cuenta únicamente la calidad de los productos que maneja la competencia, haciendo una comparación de éstos con los propios.

El 20% lleva a cabo exclusivamente una comparación de precios y el 37% toman en cuenta ambos facto

res (precio y calidad).

Como se puede observar, sólo el precio y la calidad de los productos son considerados para determinar la situación de la empresa respecto a la competencia; esto no refleja la situación real de la empresa en el mercado, ya que no se le da la debida importancia a factores tales como: condiciones de pago, plazos de crédito, servicios que ofrecen, diversidad de marcas, etc.; que en determinado momento pueden influir en la elección de los consumidores.

Por lo que respecta a la forma en que las pequeñas y medianas empresas se ven afectadas por la competencia con las grandes empresas comerciales, se tiene que el 55% se ven perjudicadas por ésta competencia y el 45% restante no.

A continuación se presenta un cuadro que nos muestra los factores que dañan la actividad comercial de las pequeñas y medianas empresas por la intervención de las grandes.

<u>FACTORES</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
MEJORES PRECIOS.-	19.2%
MAYOR CALIDAD.-	5.3%
MENOR COSTO DE OPERACION.-	8.9%
MEJORES PRECIOS Y MAYOR CALIDAD.-	5.3%
MEJORES PRECIOS Y MENOR COSTO DE OPERACION.-	5.3%
MENOR COSTO DE OPERACION Y MAYOR CALIDAD.-	5.3%
MEJORES PRECIOS, MENOR COSTO DE OPERACION Y MAYOR CALIDAD.-	5.3%
NINGUNO.-	45.4%

Como podemos apreciar el 19.2% de las pequeñas- y medianas empresas se ven afectadas por los mejores-precios que ofrecen las grandes organizaciones, esto- se debe a los altos volúmenes de compras que éstas ha- cen, pudiendo así brindar un precio más bajo.

También el 8.9% de las empresas se ven afecta- das por el menor costo de operación que logran las --

grandes empresas debido a su mejor administración.

El porcentaje de empresas que se ven afectadas por la mejor calidad de los productos que ofrecen -- las grandes organizaciones es muy bajo, alcanzando -- tan sólo un 5.3%.

#### DISTRIBUCION

Para llevar a cabo la distribución de los productos al consumidor, el 40% de las empresas utiliza equipo de reparto (automóvil, camioneta y motocicleta) y el 60% sólo se concentra a la venta directa -- (mostrador).

La mayoría de las empresas no cuenta con un equipo de reparto que pueda facilitarle el desarrollo de sus operaciones, esto se debe al alto costo que -- actualmente tienen las unidades de transporte.

#### MEDIOS DE PUBLICIDAD

A continuación se presenta un cuadro que nos muestra los diferentes medios de publicidad que utilizan las pequeñas y medianas empresas comerciales, -- así también su correspondiente porcentaje de uso.

MEDIOS DE PUBLICIDAD

	<u>% DE EMPRESAS</u>
PERIODICO	4.4%
REVISTA	13.6%
RADIO	2.6%
TELEVISION	1.0%
PERIODICO Y REVISTA	11.5%
PERIODICO Y RADIO	2.6%
PERIODICO Y TELEVISION	0.9%
REVISTA Y RADIO	0.9%
REVISTA Y TELEVISION	1.0%
RADIO Y TELEVISION	0.9%
PERIODICO, REVISTA Y TELEVISION	0.9%
PERIODICO, RADIO Y TELEVISION	1.6%
PERIODICO, REVISTA, RADIO Y TELEVISION	2.6%
NINGUNO	55.5%

Lo más sobresaliente del cuadro es que el 13.7% de las empresas utiliza todo tipo de revistas como medio de difusión para sus productos; el 11.6% además de revistas, utiliza el periódico y el 4.4% exclusivamente el periódico. Solamente el 2.6% utiliza la combinación de radio, televisión, periódico y revistas.

Es importante recalcar que el 55.5% de éste tipo de empresas no utiliza ningún medio de publicidad, ---

esto se debe a que no se considera a la publicidad como una inversión sino como un gasto no recuperable e innecesario.

#### DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA

El cuadro que precede nos muestra los factores que influyen dentro de la pequeña y mediana empresa para la fijación del precio que ofrecen a los consumidores.

#### FACTORES QUE DETERMINAN EL PRECIO DE VENTA

A	22.4%
B	7.2%
C	19.2%
D	3.5%
AB	17.5%
AC	18.9%
AD	1.6%
BC	3.5%
CD	0.9%
ABC	5.3%

A = PROVEEDORES

B = GOBIERNO

C = COMPETENCIA

D = OTROS

Lo más importante de éste cuadro es que en el 22.4% de las empresas, el proveedor es el que determina el precio de venta de los productos; en el --- 19.2% el factor que influye en forma importante es la competencia; en el 18.9% son los proveedores y la competencia. Además en el 17.5% de las empresas, el proveedor y las disposiciones legales son los -- que marcan el establecimiento de los precios de venta.

#### 4.3 CONCLUSIONES

Las ventas son la principal fuente de ingresos de toda organización, y de la eficiencia con -- que éstas sean manejadas dependerá el desarrollo económico de la empresa.

Para el buen desarrollo de la función de ventas es conveniente el establecimiento de políticas adecuadas al medio en el cual se desenvuelva la empresa y además que actúen en forma constante y estandarizada, ya que esto evitaría un trato irregular a los clientes disminuyendo la posibilidad de -- perderlos.

Otra herramienta para el buen desempeño de ésta función, es la elaboración de un pronóstico de -- ventas, lo cual en la pequeña y mediana empresa no -- se realiza, disminuyendo su capacidad de planeación--

y previsión teniendo que adecuar sus actividades con forme la situación se presente.

Aproximadamente las dos terceras partes de las empresas no cuentan con agentes de ventas, lo cual disminuye la captación de mercado y a la vez no se le brinda al cliente una completa atención.

El estudio de la competencia que se realiza en este tipo de empresas es superficial, y no permite conocer la situación real de la organización con respecto al mercado lo que le impide tomar medidas pertinentes para superar a la competencia y lograr una mayor captación de consumidores.

Por otro lado estas empresas se ven afectadas en su mayoría por las grandes organizaciones comerciales ya que éstas impiden su desarrollo limitando le su participación en el mercado, obligandolas a utilizar recursos tales como: la exclusividad y especialización en sus productos y ubicandose cerca de las grandes empresas, aprovechando así la gran con cu re n c i a que tienen éstas; como en el caso de las pl a z a s y centros comerciales.

El reducido número de empresas que utilizan me d i o s publicitarios, no cuentan con las técnicas necesarias que les permitan determinar los resultados -- que estos les proporcionan. Impidiendoles de esta --

manera reducir o incrementar según el caso, su inversión en publicidad, o en su defecto establecerla en forma cíclica.

En lo referente al establecimiento de precios, en la mayoría de los casos los comerciantes pequeños y medianos se ven limitados a determinar el precio de venta, principalmente por los proveedores ya que estos fijan un precio de venta general a todas las empresas y de acuerdo a los volúmenes de compra se establecen los descuentos beneficiándose principalmente a las grandes empresas ya que esto les permite obtener un márgen mayor de utilidad.

## CAPITULO V

### ADMINISTRACION DE COMPRAS

#### 5.1 GENERALIDADES

A la función de adquirir bienes que son necesarios para mantener el desarrollo de las operaciones de la organización se le conoce con el nombre de compras (abastecimientos).

La administración de compras consiste en adquirir aquellos bienes y/o servicios indispensables para la operación de la empresa, considerando factores tales como: localización de los proveedores, precios, calidad, condiciones de pago, tiempo de entrega, etc. logrando una mayor eficiencia y un menor costo.

Las principales funciones para llevar a cabo una eficiente administración de compras son:

- Determinación de las necesidades de la empresa.- Es establecer los requerimientos en cuanto a productos, materiales, mobiliario y equipo que sea necesario para realizar las operaciones normales de la organización.
- Directorio de proveedores.- Es la búsqueda, selección y registro de los proveedores que puedan estar en condiciones de suministrar los bienes y/o servicios que la empresa re-

quiera.

El directorio debe contener entre otros datos, los siguientes: nombre o razón social, tipo de productos que manejan, ubicación y nombre de la persona con la que se vaya a trabajar.

Las principales fuentes para la localización de los proveedores pueden ser: directorio telefónico, cámaras o asociaciones, periódicos, revistas especializadas, radio y televisión.

- Control de inventarios.- Es verificar las existencias de cada uno de los productos con la finalidad de conocer la cantidad de éstos para determinar si es necesario solicitar su adquisición.

Un control eficiente dentro de éstas empresas es el kardex ya que nos muestra las entradas y salidas diarias de los productos, así como su correspondiente valor.

Algunas de las ventajas que proporciona el control de inventarios son: evitar sobreinversiones en inventarios, mantener existencias constantes de los productos que se manejan, determinar el valor contable de los inventarios, evitar pérdidas, robos de mercancía, etc.

- Punto de reorden.- Es aquel que indica en que momento debe hacerse una nueva compra de

mercancía.

## 5.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En las pequeñas y medianas empresas comerciales, la función de administración de compras la lleva a cabo en un 60% el propietario de la misma, en un 33% una persona de confianza y tan solo el 7% un empleado.

Esta situación se debe particularmente a la desconfianza que tienen los propietarios de la empresa para delegar en otra persona la responsabilidad de efectuar las compras de la organización; ya que si no se elige a la persona adecuada, puede acontecer que el encargado llegue a acuerdos particulares con los proveedores obteniendo una ganancia, lo cual vendría en detrimento de los intereses de la empresa.

### ORDEN DE IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA REALIZAR LAS COMPRAS

FACTOR	LUGAR	% DE EMPRESAS
	1o.	
A		11.0%
B		53.5%
C		2.6%

FACTOR	LUGAR	% DE EMPRESAS
	1°	
D		---
E		27.6%
F		5.3%
	2°	
A		9.8%
B		19.2%
C		4.4%
D		7.2%
E		40.5%
F		18.9%
	3°	
A		26.4%
B		19.2%
C		8.0%
D		24.1%
E		8.0%
F		14.3%

A = CONDICIONES DE PAGO

B = CALIDAD

C = CERCANIA DEL PROVEEDOR

D = PLAZOS DE ENTREGA

E = PRECIO

F = SERIEDAD DEL PROVEEDOR

El 53.5% de las empresas, le da primordial importancia a la calidad de los productos para realizar una compra; el 27.6% al precio; el 11% a las condiciones de pago; el 5.3% a la seriedad del proveedor y el 2.6% a la cercanía del proveedor. Cabe hacer notar que ninguna empresa le da gran importancia a los plazos de entrega que les fijan los proveedores.

Como podemos ver, la mayoría de las empresas - tiene pleno conocimiento de la importancia que representa la calidad de los productos que ofrecen a los consumidores. Sin embargo al no considerarse los plazos de entrega de los proveedores, se perjudica la imagen de la empresa, ya que un retraso del proveedor ocasionaría falta de seriedad al no surtir oportunamente a los clientes los pedidos que estos hayan fincado.

#### CONTROL DE INVENTARIOS

En cuanto al uso de un sistema de control de inventarios, el 73% de las empresas comerciales sí lo tienen establecido y el 27% no lo llevan a la práctica.

El sistema de control de inventarios más usado es el sistema de kardex en el cual se registran las

entradas y salidas diarias de los productos, lo que les facilita determinar en cualquier momento sus existencias y el costo que actualmente tienen.

#### DIRECTORIO DE PROVEEDORES

En este renglón se tiene que el 73% de las empresas tiene establecido un directorio de proveedores y el 27% no.

Las empresas que no cuentan con dicho directorio desconocen los beneficios que éste trae consigo; como son el tener en una forma rápida y eficaz la localización del proveedor más adecuado para un determinado producto, ahorrándose tiempo y dinero; así también se puede tener una clasificación de cada proveedor de acuerdo a los precios y calidad de los productos que ofrecen a la vez se conocerán las condiciones de pago y plazos de entrega.

Dentro del directorio de proveedores se deberá clasificar a los proveedores que ofrecen el mismo producto pero con diferentes marcas.

De lo anterior se tiene que el 60% de las empresas cuenta con varios proveedores para una sola línea de productos, brindando a sus clientes la posibilidad de elegir entre diversas marcas, precios y calidad; por el contrario el 40% restante maneja

sus líneas de productos con un solo proveedor utilizando por lo general una sola marca de productos.

#### CUOTAS DE COMPRA

En cuanto a los proveedores que exigen determinado volumen de compras a las pequeñas y medianas empresas, se tiene que al 40% de éstas les exigen cuotas de compra el 25% de sus proveedores; al 8% le -- exigen el 50% de sus proveedores; al 6% el 75% y al restante 46% no se les exige ninguna cuota de compra.

Esta condición por parte de los proveedores -- tiene dos aspectos: uno positivo ya que obliga a los comerciantes a cuando menos mantener su volumen de ventas.

Otro negativo ya que debido a que si no se cumple con esta cuota, se puede perder el descuento por el volumen de compras e inclusive la distribución, -- también la empresa se puede ver obligada a adquirir una cantidad de productos que en realidad no necesita, esto para cumplir con la cuota fijada por el proveedor y no perder así la distribución de sus productos.

#### COMPRAS PARA PREVENIR AUMENTOS

El 31% de las empresas comerciales realiza compras extraordinarias para prevenir posibles aumentos en los precios de los productos que adquieren y el 69% no efectúan ninguna compra extraordinaria debido principalmente a la falta de capital.

Estas compras no tienen como finalidad el acaparamiento de determinados productos, sino que se pretende evitar desembolsos mayores por el incremento en los precios sobre todo en las que se realizan al contado ya que efectuandolas a crédito, el pago no es inmediato y por ende la empresa puede manejar fácilmente la situación.

### 5.3 CONCLUSIONES

En la mayoría de las pequeñas y medianas empresas comerciales se delega en aisladas ocasiones la administración de compras. Esto se debe a lo delicado de esta función, ya que puede prestarse a malversaciones por parte de la persona que esté encargada de ésta, es decir, esta persona puede llevar a cabo un arreglo con el proveedor para así obtener un ingreso extra sin que le interese la situación de la empresa.

Es importante señalar que por lo general al efectuar las compras se toman en cuenta factores importantes como lo son: el precio, la calidad y las condiciones de pago. Con esto se logra en forma par-

cial el cumplimiento de los objetivos de la administración de compras ya que no se le da la importancia debida a los plazos de entrega que ofrecen los proveedores.

Otro problema que afrontan estas empresas, es el de no utilizar la técnica del punto de reorden, - lo cual trae como consecuencia que en un momento determinado no se pueda satisfacer la demanda de los consumidores ya que no se cuenta con un stock adecuado para cubrir esta situación.

El principal problema por el cual las pequeñas y medianas empresas no pueden establecer un adecuado sistema de control de inventarios (kardex) es la falta de personal así como de recursos económicos para solventarlo, ya que es necesaria una persona encargada exclusivamente del sistema en el cual registre y mantenga actualizados los datos.

La variedad de precios, calidad, marcas, etc. - es de suma importancia para darle un mejor servicio a los clientes, pero algunas veces los proveedores exigen a los distribuidores exclusividad en sus productos, limitando a las empresas a trabajar con una sola marca y así restringen su diversificación de productos.

Las empresas que no pueden cumplir con la cuota de compras fijada por sus proveedores, se ven o--

bligadas a destinar fondos para adquirir sus productos que bien podrían ser utilizados en la compra de otros artículos que tengan una mayor demanda. Lo anterior puede causar una sobreinversión en los inventarios inmovilizando así los recursos que tiene la empresa.

Por la experiencia de la situación económica que el país ha vivido recientemente, es necesario -- considerar alguna medida como lo pueden ser las compras extraordinarias para prevenir así, la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y/o aumentos en los precios.

## CAPITULO VI

### ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

#### 6.1 GENERALIDADES

La función de finanzas se refiere a la obtención y uso eficiente de los recursos económicos que requiere y con los que cuenta la empresa. Asimismo - la administración de recursos financieros se ocupa - de determinar la situación financiera de la empresa, establecer las necesidades de recursos, así como planear su obtención y aplicación, llevando un adecuado control de las operaciones.

También podemos mencionar que la administra--- ción de recursos financieros se ve afectada por to-- das las actividades que se llevan a cabo en la empresa, puesto que toda decisión que se tome en cual--- quier área, repercutirá en la situación financiera - de la organización, esto se debe a que todas las á-- reas funcionales requieren de recursos económicos para realizar sus actividades, algunas de las funcio-- nes de la administración de recursos financieros son:

- Realizar los registros contables de las operaciones de la empresa.- Consiste en asentar en los libros de diario y mayor todos los mo

vimientos que se llevan a cabo en la organización.

- Elaboración de estados financieros.- Son documentos que nos muestran la situación financiera de la empresa a una fecha determinada; los más usuales son:
  - a) Balance General.
  - b) Estado de Resultados.
  - c) Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
- Análisis de estados financieros.- Es aplicar el método de razones, porcentajes integrales, de variación, horizontales, etc. y su correspondiente informe para determinar la situación de la empresa.
- Presupuestos.- Son una serie de pronósticos referentes a las operaciones de la empresa en un período determinado.
- Flujo de efectivo.- Es determinar el uso y la cantidad que requiere la empresa para sus operaciones.
- Determinación de las fuentes de financiamiento.- Es la selección de fuentes internas y/o externas para proveerse de los fondos adicionales que necesite o requiera la empresa.
- Políticas de crédito y cobranzas.- Es la fijación de normas para el control de los cré-

ditos otorgados y el cobro de los mismos, así como el establecimiento de plazos adecuados - que pueda conceder la empresa y la determinación de medios internos y/o externos para su recuperación.

- Plan de inversiones.- Es el estudio que realiza la empresa para determinar el monto de recursos que destinará para la adquisición de bienes que se consideren rentables para el beneficio de la organización.

## 6.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

De las personas encargadas de realizar la función de administración de recursos financieros son: - en un 36% el propietario del negocio, el 4% corresponde a un empleado de confianza, el 43% a un empleado ajeno a vínculos familiares y al restante 17% en un despacho contable.

La delegación de esta función es mayor con relación a los demás, ya que se requiere de una persona capacitada que tenga conocimiento pleno de lo que implican las finanzas.

## SISTEMA DE REGISTROS CONTABLES

El 78% de las empresas cuentan con un eficiente sistema de registros contables y el 22% restante aún cuando lleva dichos registros, estos se realizan ex--temporáneamente.

Los sistemas contables que emplean la mayoría - de este tipo de empresas es el conocido como pormenorizado el cual aunque es eficiente, es mas laborioso, pudiendo utilizar el de inventarios perpetuos que con un número menor de cuentas se maneja la totalidad de los movimientos que se efectúan en la empresa.

## ESTADOS FINANCIEROS

### REALIZACION DE ESTADOS FINANCIEROS Y SU FRECUENCIA

	% DE EMPRESAS
BALANCE GENERAL TRIMESTRAL	5%
BALANCE GENERAL SEMESTRAL	4%
BALANCE GENERAL ANUAL	5%
BALANCE GENERAL Y EDO. DE RESULTADOS TRIMESTRALES	7%
BALANCE GENERAL Y EDO. DE RESULTADOS SEMESTRALES	20%
BALANCE GENERAL Y EDO. DE RESULTADOS ANUALES	54%
EDO. DE RESULTADOS Y EDO. DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS TRIMESTRALES	1%

BALANCE GENERAL, EDO. DE RESULTADOS Y EDO. DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS SEM.	1%
BALANCE GENERAL, EDO. DE RESULTADOS Y EDO. DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS ANUALES	3%

Como nos muestra el cuadro el 54% de las empresas realizan el Balance General y el Estado de Resultados anualmente, el 20% los efectúa semestralmente y el 7% cada tres meses.

Cabe hacer mención que el 5% únicamente realizan el Balance General en forma anual. Muy pocas empresas (1%) realizan el Balance General, Estado de Resultados y Estado de Origen y Aplicación de Recursos semestralmente, y un 3% los lleva a cabo anualmente.

Como podemos apreciar, solo un reducido número de empresas cumple con los requisitos mínimos en la realización y frecuencia de los Estados Financieros, logrando con ésto presentar información oportuna y confiable a la Gerencia de la organización.

En lo que se refiere al análisis de la situación financiera de las empresas, basados en los Estados Financieros, se tiene que el 41% sí lo lleva a cabo especialmente para la toma de decisiones y en el restante 59% no se efectúa ningún análisis de dichos estados. Al no realizarse dicho análisis se desconoce la situación real del aspecto financiero de la empresa.

## PRESUPUESTOS

En cuanto a la realización de un presupuesto de ingresos y egresos, tenemos que tan solo el 36% lo realizan y el 64% no, ya que no les conceden la debida importancia a éstos.

La falta de conocimiento e información necesaria son la causa general por la cual las empresas pequeñas y medianas se ven en la imposibilidad de poder ejecutarlos.

Para complementar lo anteriormente expuesto, se tiene que el 48% de las organizaciones determina la cantidad y el uso de efectivo que se requiere para realizar sus operaciones diarias. Por el contrario el 52% de las mismas no lo determinan como consecuencia de la inexistencia de un presupuesto.

Debemos aclarar que de este 48% que sí lo llevan a cabo tan solo el 36% lo determinan en base al presupuesto y el restante 12% lo realizan en base a consideraciones netamente subjetivas.

De las empresas que sí realizan un presupuesto de ingresos y egresos, el 32% considera un margen de seguridad para prever las posibles variaciones sobre las consideraciones presupuestales dando un 14.5% en promedio sobre el monto del presupuesto que efectúan.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

### DIVERSAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EMPLEADAS

FUENTE	% DE EMPRESAS
A	38%
C	10%
D	7%
AB	5%
AC	20%
AD	2%
BC	4%
BD	2%
CD	5%
ABC	2%
ABD	2%
ACD	3%

A = CREDITO BANCARIO

B = FINANCIERAS

C = PROVEEDORES

D = APORTACION DE LOS SOCIOS

La principal fuente de financiamiento de las empresas pequeñas y medianas son los créditos otorgados

gados por las instituciones bancarias ya que un -  
38% de las empresas utilizan esta fuente; con el-  
20% el crédito bancario y los proveedores, con un  
10% los proveedores exclusivamente.

En cuanto a las fuentes de financiamiento -  
interno, tan solo el 7% de los comercios utiliza-  
las aportaciones de los socios para allegarse los  
recursos económicos necesarios.

PRINCIPALES PROBLEMAS PARA OBTENER FINANCIAMIENTO  
EXTERNO

<u>PROBLEMAS</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
NINGUNO	78%
NO HAY CREDITO	20%
FALTAN GARANTIAS	1%
ALTOS INTERESES	1%

Aunque aparentemente la mayoría de las empre-  
sas no tiene ningún problema para la obtención de-  
financiamiento externo, las que logran conseguirlo  
por lo general son las medianas empresas y alguna-  
que otra pequeña.

El 20% de las empresas no ha podido conse--  
guir créditos debido a la situación económica del

país y a la falta de captación de recursos por parte de la banca privada, situación que en los últimos meses se ha ido normalizando.

### PLAZOS DE CREDITO

#### % DE EMPRESAS

A EFECTIVO	
B EFECTIVO	14.3%
A 30 DIAS	
B 30 DIAS	18.9%
A 90 DIAS	
B 90 DIAS	2.6%
A EFECTIVO	
B 30 DIAS	28.0%
A EFECTIVO	
B 30-6- DIAS	7.2%
A EFECTIVO	
B 60 DIAS	1.6%
A EFECTIVO	
B 30-60-90 DIAS	4.4%
A 30 DIAS	
B EFECTIVO	0.9%
A 30 DIAS	
B 60 DIAS	2.6%
A 30 DIAS	
B 30-60 DIAS	13.5%
A 30-60 DIAS	
B 30 DIAS	0.9%

A	90 DIAS	
B	30-60-90 DIAS	1.6%
A	30-60-90- DIAS	
B	30-60 DIAS	0.9%
A	30-60-90 DIAS	
B	30-60-90 DIAS	2.6%

A = EMPRESAS COMERCIALES A CLIENTES

B = PROVEEDORES A LAS EMPRESAS COMERCIALES

El cuadro anterior representa los plazos que otorgan las pequeñas y medianas empresas comerciales, así como los plazos de crédito que les otorgan sus respectivos proveedores.

#### RECUPERABILIDAD DE CUENTAS POR COBRAR

##### PLAZO DE RECUPERACION DE CUENTAS POR COBRAR

<u>PLAZO DE CREDITO</u>	<u>RECUPERACION</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
30 DIAS	30-40 DIAS	46%
30 DIAS	41-50 DIAS	1%
60 DIAS	60-70 DIAS	7%
90 DIAS	90-100 DIAS	4%
	EFFECTIVO	42%

Del cuadro anterior se puede observar que la mayoría de las empresas que otorgan créditos con plazos a treinta días tienen un retraso promedio de cinco -- días en recuperación de sus cuentas.

Es importante hacer notar que solo el 1% de las empresas que otorgan crédito a treinta días tienen un retraso promedio de quince días.

#### INVERSIONES

A continuación se presenta el cuadro que nos -- muestra los principales renglones de inversiones a -- los que las pequeñas y medianas empresas destinan sus recursos.

#### TIPOS DE INVERSIONES REALIZADAS

<u>TIPO DE INVERSION</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
A	1%
E	76%
F	19%
AC	1%

<u>TIPO DE INVERSION</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
--------------------------	----------------------

BE	1%
CE	1%
BDE	1%

- A = BIENES RAICES
- B = INVERSIONES EN FINANCIERAS
- C = CEDULAS HIPOTECARIAS
- D = COMPRA DE ACCIONES
- E = REINVERSION
- F = NINGUNA

Lo más importante del cuadro anterior es que el 76% de las empresas destinan sus utilidades a la reinversión dentro de la propia empresa, lo que nos demuestra el interés que tienen los empresarios en incrementar el desarrollo económico de la organización.

Otro aspecto importante es que el 19% de estas empresas no realiza ningún tipo de inversiones debido a que su potencial económico es reducido y solo permite desarrollar las operaciones normales de la empresa.

## PORCENTAJE DE REINVERSION

### PORCENTAJE DE REINVERSION DE UTILIDADES

<u>% DE UTILIDADES</u>	<u>% DE EMPRESAS</u>
0-10%	2%
11-20%	15%
21-40%	42%
41-60%	19%
NINGUNO	22%

El cuadro que antecede nos muestra que el -- 42% de las empresas pequeñas y medianas destinan -- entre el 21 y 40% de sus utilidades a inversiones -- en la propia organización el 19% destina entre el -- 41 y 60% de sus utilidades para reinversión; un da -- to importante es que el 22% de las organizaciones -- no destinan ningún porcentaje de las utilidades -- para reinvertir en la empresa.

### 6.3 CONCLUSIONES

La función de finanzas es de trascendental importancia para el desarrollo de la empresa y de la capacidad de quienes efectúan esta función dependerá cumplir con el objetivo financiero que es obtener y usar eficientemente los recursos necesarios para operar la empresa, puesto que la función de obtener, implica la planeación para cubrir los requerimientos de recursos provenientes de fuentes externas, así como el costo que significa para la empresa el pago de intereses y la función de uso representará el éxito o el fracaso en la obtención de utilidades.

La función que más se delega en las empresas pequeñas y medianas del sector comercial y además a personas ajenas a vínculos familiares es la administración de recursos financieros, debido principalmente a la falta de conocimientos tanto para la elaboración de registros contables como a la interpretación u análisis de los mismos.

En cuanto a los sistemas contables que se utilizan en este tipo de empresas y a los que sus responsables califican en la mayoría de los casos como eficiente, se encuentra que estos sistemas de registro son adecuados solo para efectos fiscales pero no

son prácticos ya que se realizan pólizas diarias de registros generales lo cual es laborioso y tardado, en lugar de utilizar pólizas semanales o quincenales de cuentas únicas (pólizas de ventas, póliza de compras, etc.).

En el renglón de análisis financieros se tiene que la mayoría de las empresas no lo realiza, lo que les impide conocer la situación real de la misma, así como el aprovechamiento máximo de sus recursos.

Otro problema consecuencia de lo anterior es que la empresa desconoce los errores existentes en la administración de recursos financieros lo que ocasiona desperdicio de recursos y/o mal empleo de los mismos.

Otro aspecto importante es la falta de elaboración de presupuestos, ya que es la herramienta principal para la planeación del empleo de recursos financieros y en la ausencia de estos, la empresa se ve obligada a actuar conforme a la situación presente y en la mayoría de los casos sin tiempo para determinar todas las alternativas posibles, lo que trae como consecuencia decisiones precipitadas y en algunas ocasiones negativas.

Un porcentaje considerable de este tipo de empresas (22%) no aplican porcentaje alguno de sus --

utilidades para reinvertir en la organización, debido a que los propietarios de los mismos, emplean dichas utilidades para su beneficio propio, lo que --- trae como consecuencia el estancamiento de la nego-- ciación y en algunos casos la desaparición de la mig ma.

Es de suma importancia que los empresarios rea licen un sacrificio personal en beneficio de la orga nización.

Es necesario que los empresarios que llevan a-- cabo esta función de administración de recursos fi-- nancieros se rodeen de información sobre la situa--- ción política y económica del país para realizar u-- na efectiva toma de decisiones en este renglón.

## APENDICE A

### ESTRUCTURA ORGANICA

El 24% de las empresas pequeñas y medianas del sector comercial tienen bien definido el organigrama de la negociación y el 76% restante no lo tiene establecido.

Esto se debe principalmente a que en este tipo de empresas los puestos no están definidos, ni las funciones delimitadas, esta situación existe en todos los niveles y en general es consecuencia del reducido número de empleados que puede solventar la empresa.

### OBJETIVOS

El 57% de las empresas establecen sus objetivos. El 43% restante no determina los objetivos que desea alcanzar; de las empresas que sí establecen sus objetivos tenemos que el 26% los tiene bien definidos y el 31% aunque los establece, no los define en forma adecuada.

De las empresas que no determinan sus objetivos tenemos que el 35% desconoce su empleo y el provecho que les confiere el establecimiento de estos. El 8% restante aunque conoce su utilidad no los determina de una manera formal.

La falta de objetivos en las organizaciones impide -- que éstas determinen un curso de acción que les permita -- cumplir sus aspiraciones y se ven en la necesidad de ac--- tuar sin orden, debido a la falta de una meta que cumplir.

Por otra parte, los empleados se ven obligados a ac--- tuar para cumplir con sus objetivos personales, sin lograr la integración de esfuerzos para beneficio de la organiza--- ción.

#### PLANES DE EXPANSION

El 28% de las empresas pequeñas y medianas del sec--- tor comercial cuentan con planes de expansión para la orga--- nización, el 72% restante no tiene establecidos este tipo--- de proyectos.

Las empresas que sí tienen establecidos este tipo de planes, los enfocan principalmente a la creación de sucursales, a la adquisición de nuevas líneas de productos, ampliaciones del establecimiento, etc.

Una de las principales causas por las que muchas empresas no establecen proyectos de ampliación es la falta -- de recursos, lo que en la mayoría de los casos se debe a -- la mala administración de la organización y al temor de -- los empresarios a fracasar con la ampliación por no contar con los suficientes conocimientos administrativos, así como a endeudarse por algún financiamiento externo.

C U E S T I O N A R I O

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR DATOS  
GENERALES DE LA EMPRESA

1.- Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- Giro de la empresa \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- Tipo de sociedad en que está constituida

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- Número de empleados

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- Capital contable \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- Estructura orgánica (organigrama)

7.- ¿La empresa tiene establecidos objetivos?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR  
LA FUNCION DE LA GERENCIA

1.- ¿Quién es la persona encargada de realizar las funciones de Gerente General?

- a) El propietario ( )
- b) Una persona de confianza ( )
- c) Un empleado ( )
- d) Otro (especifique) ( )

2.- ¿Dicha persona posee conocimientos básicos de administración?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿En cuanto a fijación de políticas, éstas son establecidas únicamente por el Gerente General?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Las sugerencias de los empleados son tomadas en cuenta para tomar alguna decisión?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

---

5.- ¿Existe algún empleado que pueda tomar decisiones sin consultar directamente al Gerente General?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

---

6.- ¿En qué áreas interviene directamente el Gerente General y en qué forma?

a) Personal

( )

( )

( )

b) Ventas

( )

( )

( )

c) Compras

( )

( )

( )

d) Contabilidad

( )

( )

( )

e) Otra (especifique)

---

---

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA  
FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

1.- ¿Quién es la persona encargada de realizar la función  
de Recursos Humanos?

- a) El propietario ( )
  - b) Una persona de confianza ( )
  - c) Un empleado ( )
  - d) Otra (especifique) ( )
- 
- 

2.- ¿Las funciones de cada uno de los empleados están ---  
bien delimitadas?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

3.- ¿En qué forma se lleva a cabo el reclutamiento de ---  
personal?

- a) Anuncio en el periódico ( )
  - b) Recomendaciones ( )
  - c) Otra (especifique)
-

4.- ¿En qué elementos se basa Ud. para llevar a cabo la selección de personal?

- a) Recomendaciones de otras ( )
  - b) Experiencia laboral ( )
  - c) Escolaridad ( )
  - d) Buena presentación ( )
  - e) Buena escritura ( )
  - f) Entrevista personal ( )
  - g) Test de aptitudes ( )
  - h) Otros (especifique) ( )
- 
- 

5.- ¿Se le da a conocer al nuevo empleado la forma en que funciona la empresa?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

---

6.- ¿Quién es la persona encargada de explicarle el desarrollo de sus funciones, mostrarle las instalaciones y presentarlo con el personal de la empresa?

¿Qué puesto ocupa?

---

---

7.- ¿Se le brinda capacitación y entrenamiento al personal?

Si ( )

No ( )

8.- ¿Quién es la persona encargada de fijar los sueldos y salarios?

¿Cuál es su puesto? \_\_\_\_\_

¿En qué se basa?

a) En el desempeño de sus funciones ( )

b) En una valuación de puestos ( )

c) Calificación de méritos ( )

d) Disposiciones legales ( )

e) Comparación con otras empresas ( )

f) Otros (especifique) ( )

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿Qué prestaciones e incentivos se le otorga al personal?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- ¿Es frecuente el cambio de personal en su empresa?

Si ( )

No ( )

Aproximadamente \_\_\_\_\_ al año

11.- ¿El personal de su empresa está sindicalizado?

Si ( )

No ( )

12.- ¿Se tiene problemas con el sindicato?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles?

---

---

---

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA  
FUNCION DE VENTAS

1.- ¿Quién es la persona encargada de realizar la función de ventas?

- a) El propietario ( )
- b) Una persona de confianza ( )
- c) Un empleado ( )
- d) Otra (especifique) ( )

---

---

2.- ¿Se tienen establecidas las políticas de ventas?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles?

---

---

---

3.- ¿La empresa cuenta con agentes de ventas?

Si ( )

No ( )

¿Cuántos?

---

---

4.- ¿A los agentes de ventas se les proporciona?:

- a) Zona de ventas ( )
- b) Cartera de clientes ( )
- c) Cuota de ventas ( )
- d) Sueldo ( ) \$ \_\_\_\_\_
- e) Comisiones ( ) % \_\_\_\_\_
- f) Ambas ( )

5.- ¿Se conoce la situación de la empresa respecto a la -  
competencia?

Si ( )

No ( )

¿En qué forma? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- ¿Las ventas de su organización se ven afectadas por -  
la competencia con las grandes empresas?

Si ( )

No ( )

¿En qué forma? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- ¿Cómo se lleva a cabo la distribución de sus mercan-  
cías en el mercado?

\_\_\_\_\_

8.- ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer los productos que vende?

---

---

---

9.- ¿El precio de venta de sus productos está determinado por?:

- a) Proveedores ( )
- b) Gobierno ( )
- c) Competencia ( )
- d) Otros (especifique) ( )

---

---

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA  
FUNCION DE COMPRAS

1.- ¿Quién es la persona encargada de realizar la función de compras?

- a) El propietario ( )
  - b) Una persona de confianza ( )
  - c) Un empleado ( )
  - d) Otra (especifique) ( )
- 
- 

2.- Enumere por orden de importancia los aspectos que se toman en cuenta para realizar las compras de su empresa

- a) Condiciones de pago ( )
  - b) Calidad ( )
  - c) Cercanía del proveedor ( )
  - d) Plazos de entrega ( )
  - e) Precio ( )
  - f) Seriedad del proveedor ( )
  - g) Otro (especifique) ( )
- 
-

3.- ¿Se tiene control de sus inventarios?

Si ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿La empresa cuenta con un adecuado directorio de proveedores?

Si ( )

No ( )

5.- ¿La empresa cuenta con varios proveedores para una sola línea de productos?

Si ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- ¿Qué porcentaje de sus proveedores le exigen cuotas de compras?

a) 25% ( )

b) 50% ( )

c) 75% ( )

d) 100% ( )

e) Otro (especifique) ( )

\_\_\_\_\_

7.- ¿Se efectúan compras extraordinarias para prevenir un posible aumento de los precios?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA

FUNCION DE FINANZAS

1.- ¿Quién es la persona encargada de realizar la función de finanzas?

- a) El propietario ( )
  - b) Una persona de confianza ( )
  - c) Un empleado ( )
  - d) Otro (especifique) ( )
- 
- 

2.- ¿Se cuenta con un eficiente sistema de registro contable?

Si ( )

No ( )

¿por qué? \_\_\_\_\_

---

3.- ¿Se preparan los estados e informes financieros necesarios?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles y con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

---

4.- ¿Se realiza un estudio analítico de dichos estados - financieros para la toma de decisiones?

Si ( )

No ( )

¿Cómo utiliza dicha información?

---

---

---

5.- ¿Se realiza un presupuesto de ingresos y egresos?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

6.- ¿Se determina la cantidad y el uso del efectivo que - requiere la empresa para sus operaciones?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

7.- ¿Se considera un margen de seguridad para imprevistos en el presupuesto que realizan?

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

8.- ¿Qué fuentes de financiamiento interno o externo utiliza la empresa actualmente?

- a) Crédito bancario ( )
- b) Financieras ( )
- c) Proveedores ( )
- d) Aportación de los socios ( )
- e) Emisión de acciones ( )
- f) Otra (especifique) ( )

---

---

9.- ¿Qué problemas se tiene para obtener financiamiento externo?

---

---

---

10.- ¿Qué plazos de crédito otorga a sus clientes y qué plazos le fijan los proveedores?

- a) Clientes \_\_\_\_\_
- b) Proveedores \_\_\_\_\_

11.- ¿Cuál es el promedio de recuperabilidad de sus cuentas por cobrar? \_\_\_\_\_

---

12.- ¿Qué tipo de inversiones realiza la empresa?

- a) Bienes raíces ( )
  - b) Inversiones en financieras ( )
  - c) Cédulas hipotecarias ( )
  - d) Compra de acciones ( )
  - e) Reinversión ( )
  - f) Ninguna ( )
  - g) Otra (especifique) ( )
- 
- 

13.- ¿Qué porcentaje de utilidades se invierte en la empresa?

---

14.- ¿Se han hecho estudios de la posibilidad de ampliación y desarrollo de la empresa?

Si ( )

No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MEDICINA 25 LOCAL 2 y 3

5 50-87-98 y 5 50-86-41