

60
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

LILIANA MONDRAGON GARCIA

ASESOR DEL SEMINARIO:

C. P. Y L. A. JORGE ALVAREZ ANGUIANO



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 DIOS:

Por el don de vivir y la
oportunidad de llegar a
ser alguien para servir
a la sociedad.

A MI ESCUELA:

Por abrirme sus puertas y el
gran orgullo de pertenecer a
ella.

A MIS MAESTROS:

Agradeciendo su esfuerzo y -
el haberme brindado sus con
o no ci en ci en
cimientos.

A MI ASESOR:

El profesor Jorge Alvarez
Anguiano con cariño y res
pe to por su ti em p o y de
di c ac io n dur an te el des
ar ro l lo de mi tr ab aj o.

A LA MEMORIA DE:

Mi abuela Porfiria Mendoza
por su gran ejemplo de vida.

A MI TIO:

El Ing. Andrés García

Con respeto y admiración, agradeciendo su apoyo económico y moral durante todo el tiempo de mis estudios, por orientarme en la culminación de mi tesis y por asumir el difícil papel de padre.

A MI MADRE:

Amparo García.

Por sus esfuerzos y sacrificios realizados, así como -- por apoyarme y alentarme a seguir adelante.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
OBJETIVO	4
CAPITULO 1	
"LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA"	
1.1. GENERALIDADES	6
1.2. CARACTERISTICAS	7
1.2.1. Características sobre el propietario	8
1.3. REQUISITOS DE LA EMPRESA SEGUN SECOFI	9
1.4. CLASIFICACION	10
1.4.1. Por tamaño y Magnitud	10
1.4.2. Por su Giro	13
1.5. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ..	15
1.5.1. Importancia para el administrador...	16
1.5.2. Importancia en el desarrollo del País	18
1.6. PERFIL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	19
1.7. COMPONENTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ..	20
1.8. ASPECTOS DE ANALISIS PARA LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA	22
1.9. TIPOS DE ORGANIZACION	26
1.10. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	28
1.11. OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS	31
CAPITULO 2	
"MEDIO AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA".	
2.1. DEFINICION DE EMPRESARIO	34

	Pág.
2.1.1. Características y Funciones	35
2.1.2. Relaciones con el personal	42
2.2. MEDIO AMBIENTE INTERNO	46
2.3. MEDIO AMBIENTE EXTERNO	49
2.3.1. Problemática y consideraciones para su solución	55

CAPITULO 3

"EL PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA	59
3.2. NECESIDADES DE LA AUDITORIA ADMINIS- TRATIVA	61
3.3. CLASIFICACIONES DE LA AUDITORIA	62
3.3.1. Clases de auditoría	63
3.4. DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATI VA	65
3.5. OBJETIVOS E IMPORTANCIA OE LA AUDITO RIA ADMINISTRATIVA	67
3.6. METODO DE WILLIAM P. LEONARD PARA LA AUDITORIA	68
3.7. METODO DEL ANALISIS FACTORIAL	72
3.8. METODO DE JOSE A. FERNANDEZ ARENA	75

CAPITULO 4

"MECANISMOS DE MEJORA PARA EL FUTURO DE LA MICRO Y PEQUENA EMPRESA"

4.1. GENERALIDADES	78
4.2. HERRAMIENTAS PARA LA MODERNIZACION DE LAS EMPRESAS	80
4.3. COMERCIALIZACION	83
4.4. FINANCIAMIENTO	86
4.5. PERSPECTIVAS DE LA MICRO Y PEQUENA EM- PRESA	86

	Pág.
4.6. OPORTUNIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EM- PRESA	87
4.7. TRAMITES PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRE- SA	89
4.8. OTROS TIPOS DE APOYO PARA LAS EMPRESAS	93
CONCLUSIONES	96
ANEXOS	99
BIBLIOGRAFIA	115

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

INTRODUCCION

México cuenta con un sinnúmero de recursos los cuales son la base para la satisfacción de las necesidades de los individuos, es por ello que estos al crear organizaciones además de buscar dicha satisfacción mediante la producción y distribución de bienes y servicios, buscan también obtener ganancias para lo cual mantienen competencia con otras empresas buscando así lograr una mayor competitividad.

En la actualidad es cada vez más difícil obtener mayores ganancias sobre todo por el costo de los insumos, mano de obra, tecnología, obtención del capital, tamaño y ubicación de la empresa entre otras.

Otro tipo de problemática que enfrentan en México -- las empresas u organizaciones sobre todo las micro y pequeñas -- son aquellas sobre las cuales el empresario tiene poco o ningún control como son los trámites para su creación, tecnología obsoleta, obtención de créditos y financiamiento, falta de competitividad, mala calidad entre otros; Considerando sobre todo de gran importancia dicho tipo de empresas las cuales son la base para el desarrollo económico del país.

Por esto consideramos que la aplicación de la Audi--

toría Administrativa es de suma importancia con el fin de detectar aquellos factores positivos y negativos con los que cuenta, con el propósito de identificar aquellos elementos que estas empresas puede aprovechar para su mejor funcionamiento y por tanto la eliminación de aquellos que le perjudican.

El presente tema de investigación contiene:

En el capítulo primero, se mencionan los conceptos de la micro y pequeña empresa, su clasificación y elementos que la componen, así como los requisitos, tipos de organización y obligaciones a considerar.

En el capítulo segundo, se considera la problemática que enfrentan las empresas micro y pequeñas en relación a su medio ambiente interno y externo.

Capítulo tercero, presenta la manera en como se define la Auditoría Administrativa y los diferentes enfoques y métodos que le otorgan distintos autores y la necesidad de su aplicación.

Capítulo cuarto, muestra una visión de las perspectivas y oportunidades a futuro a considerar para el mejoramiento de las micro y pequeñas empresas, así como algunas de las herramientas y apoyos con los que cuentan para el logro de sus -

objetivos y por tanto la obtención de mayores ganancias y productividad.

En el anexo se presenta una guía para el empresario- la cual servirá para llevar a cabo la aplicación de la Auditoría Administrativa, esta se basa en el programa "Auditoría Administrativa por computadora" realizada por el L.A. y C.P. Jorge Alvarez Anguiano en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, la cual está compuesta por cuestionarios cada uno dirigido a las diferentes funciones y/o actividades que se llevan acabo en las empresas micro y pequeñas.

Deseando así, que dicho trabajo de investigación sirva de consulta y apoyo a aquellos compañeros que así como yo - obtuvimos, ampliamos y enriquecimos nuestros conocimientos en trabajos de la misma especie.

OBJETIVO

Dar a conocer de qué manera se lleva a cabo el proceso de la auditoría administrativa dentro de la micro y pequeña empresa, así como la influencia de los resultados de la misma en el desarrollo nacional.

Cómo influye la situación actual en el diagnóstico - de la auditoría administrativa dentro de la micro y pequeña empresa.

CAPITULO 1

1.1. GENERALIDADES

Las empresas micro y pequeñas surgen de la propiedad privada familiar, del deseo o iniciativa emprendedora del crecimiento de esta. Muchas micro se considera comenzaron como talleres artesanales y las pequeñas como maquiladoras, así determinando a éstas como unidades de producción.

Las micro y pequeñas empresas se dan en la rama industrial, comercial y de servicios.

a) Actividades que producen bienes: Se clasifican en productos de materias primas y productos de bienes de fabricación.

b) Actividades que distribuyen bienes: Empresas -- que compran y venden mercancías o las transportan desde el productor al consumidor.

c) Actividades que ofrecen servicios: No producen bienes, ni compran ni venden mercancías, su actividad es el -- prestar servicios.

Los micro y pequeñas empresas desempeñan varias funciones tales como responder a las demandas del consumidor, -- crear productos, ofrecer servicios, crear fuentes de empleo,-

contribuir al crecimiento económico, entre otros.

Es así como definimos:

Microempresa: "Empresas industrial, comercial o de servicios que emplea hasta 15 trabajadores y cuyo monto de sus ventas sea el que determine SECOFI".

Pequeña Empresa: "Empresa industrial, comercial o de servicios que emplea hasta 100 trabajadores y cuyo monto de sus ventas sea el que determine SECOFI".

1.2. CARACTERISTICAS

- Son unidades económicas cuya finalidad es el lucro, es decir la obtención de ganancias (utilidades).
- Ser una persona jurídica con derechos y obligaciones según la ley.
- Asume los riesgos que emanan de su funcionamiento.
- Es una entidad social ya que su propósito es asumir la responsabilidad de prestar servicios a la sociedad a la que pertenecen.

- La tecnología que utilizan es manual con uso de herramientas, semiautomatizadas y uso de máquinas respectivamente.

- El tipo de producción es individual siendo los productos muy baratos en la microempresa, en las pequeñas se trabajan en pequeñas series o fabricación individual con un producto de mayor valor agregado.

1.2.1. Características sobre el propietario

Ambas empresas son de origen familiar, el capital es aportado por uno o más miembros, las decisiones son tomadas por una sola persona, existe un sistema autoritarista, no se trabaja en forma sistematizada y la especialización sólo se da en forma relativa.

Según SECOFI la edad de los microempresarios oscila entre los 41 años, mientras que para los pequeños empresarios es de 39 años.

La escolaridad con que cuentan es igual o menor a la educación primaria, las microindustrias cuentan con una mayor participación de las mujeres, es decir la proporción es de 4 a 1-.

En cuanto a la ubicación en general los locales son propios, y de estos la mitad de los empresarios viven ahí mismo, en la pequeña empresa esto es menos frecuente ya que el porcentaje de empresarios que residen en el mismo lugar es mucho menor.

Además del 90 al 95% de los micro y pequeños empresarios no han cambiado de giro, entre dichas empresas la mayoría menciona haber tenido obstáculos encunto a trámites legales y fiscales para obtener su alta.

1.3. REQUISITOS SEGUN SECOFI

Los requisitos indispensables para que se lleve a cabo la inscripción como microindustrias ante la SECOFI son:

- Ser una persona física o moral de nacionalidad mexicana.
- Desarrollar una actividad industrial.
- Original y copia de acta de nacimiento.
- Original y copia del acta constitutiva (persona moral).

Si se desea formar una sociedad de responsabilidad limitada se deberá llenar el formato simplificado de contrato social.

Si la microindustria está constituida bajo cualquier figura jurídica sólo podrá tener como socios a personas físicas de nacionalidad mexicana y no podrán admitir con posterioridad socios extranjeros.

- Presentar el comprobante de depósito bancario que respalda el capital social exhibido.

- Plano de la ubicación de la microindustria.

- Llenar el formato único para obtener la cédula de microindustria.

Una vez cubiertos los requisitos mencionados, se obtendrá inmediatamente la cédula de microindustria, con lo cual podrá iniciar operaciones.

1.4. CLASIFICACION

1.4.1. Tamaño y Magnitud de las Empresas.

Según SECOFI el tamaño de una empresa se fija en base al volumen de ventas o ingresos, así como por el número de

empleados.

En seguida se mencionan algunos criterios que determinan este:

EJECUTIVOS DE FINANZAS (MEXICO)

Pequeña	menos de	25 empleados
Mediana	entre	50 y 250 empleaddos
Grande	más de	250 empleados

PROGRAMA DE MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA

Microindustria	de 1 a 15 personas
Pequeña	de 15 a 100 personas
Mediana	de 101 a 250 personas.

REVISTA "EJECUTIVOS DE FINANZAS"

Micro	0 a 15 empleados
Pequeña	menos de 25 empleados
Mediana	entre 50 y 250 empleados
Grande	más de 250 empleados

Ahora, en relación a la clasificación de SECOFI publicada en el Diario Oficial de la Federación del viernes 3 de diciembre de 1993 se establece que la microempresa estará constituida hasta por 15 personas y una pequeña empresa hasta por 100 personas.

Los conceptos que se han tratado de establecer en cuanto a magnitud están condicionados a distintos fines y circunstancias como se observa en los conceptos siguientes:

El medio ambiente: Tomando a dos empresas del mismo tamaño pero situadas en dos países diferentes en cuanto a desarrollo, no se podría aplicar un concepto general, ya que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en éste como pequeña, y la establecida en el menos desarrollado se considere como una de mayor tamaño ejemplo: mediana.

El giro: Bajo este criterio la magnitud de una empresa se encuentra condicionada a la actividad que explote, por ejemplo la industria siderúrgica y la de la confección son muy diferentes, ya que la primera requiere un gran capital, instalaciones complicadas, procesos altamente tecnificados etc. La segunda puede operar en un pequeño taller, máquinas sencillas, procedimientos fáciles etc. Por lo que se deduce que una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser mucho mayor que un gran taller de confección.

El mercado que domina: Se considera según la zona o número de clientes que abastece, sin importar el tamaño de la planta, el capital, el personal etc.

El financiamiento: La magnitud de la empresa dependerá del capital con el que cuenta.

La producción: Una empresa puede considerarse micro pequeña, mediana o grande según el número de productos que fabrique.

Los criterios que se consideran para clasificar las ramas en pequeñas, medianas o grandes corresponde a:

a) Las de orden cualitativo: Atienden al grado de tecnología, de mecanización, de organización etc. que utilice. Además a la calificación de la mano de obra y al tipo de mercado que concurre.

b) Las de orden cuantitativo: Se refiere al monto de la inversión o del capital con que cuenta la empresa, al personal que ocupe y a la magnitud o volúmen de su producción.

1.4.2. Giro

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres-

ramas:

Industriales: De transformación y/o extracción de -
materias primas.

a) De recursos renovables: El hombre transforma --
los elementos o recursos naturales. Ejemplo: pesquera, agrí--
cola, etc.

b) De recursos no renovables: El hombre lleva a ca
bo la extinción de los recursos naturales los cuales son imposi
bles de renovar, ejemplo: minería y petróleo.

Transformación: Las materias primas se someten a un
proceso de transformación o manufactura para obtener un produc
to de características distintas a las originalmente obtenidas.

Agropecuarias: Se dedica a la explotación de la - -
agricultura, ganadería y silvicultura.

Comerciales: Se dedican a adquirir cierta clase de
bienes o productos para venderlos posteriormente en igual esta
do en el que fueron adquiridos aumentando el precio "margen de
utilidad".

a) Mayoristas: Realizan ventas a gran escala a - -

otras empresas.

b) Minoristas: Sus ventas son al menudeo, al consumidor directo.

c) Comisionistas: Se dedica a vender mercancías -- que los productores les dan a consignación percibiendo por -- ello una ganancia o comisión.

De servicios: Son aquéllas que prestan un servicio -- el cual estará destinado a prestarse a la colectividad.

a) Sin concesión: Algunos no requieren más que la licencia de funcionamiento para operar, por ejemplo los hoteles.

b) Concesionadas por el estado: Son de índole financiera, ejemplo las casas de bolsa, aseguradoras, etc.

1.5. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Antiguamente la vida era más sencilla que ahora, cada familia vivía en su propio mundo y era autosuficiente ya que obtenían sus propios alimentos, elaboraban su ropa, herramientas, etc.

Después cada individuo se fué dedicando a una activi

dad diferente según sus habilidades, llegando a ofrecer así lo que les sobraba y adquirir aquellas que no poseían.

Así se da la división del trabajo, el comercio, el dinero y poco después surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria.

La micro y pequeña empresa constituye hoy el centro del sistema económico del país. Un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras, sino por su contribución a la economía.

La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades comerciales. La pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica. Además -- ofrece una opción para continuar con una expansión económica, -- así como un campo experimental en donde se generan frecuentemente nuevos productos, técnicas y formas de hacer las cosas.

1.5.1. Importancia de la Micro y Pequeña Empresa para el Administrador.

Por ser como ya se mencionó anteriormente una fuente de empleo para aquéllos que lo requieren, una alternativa de --

crecimiento y mejora para el país, así como una forma de obtener ganancias. El administrador, por sus conocimientos puede formar parte integral de estas tanto en su origen, funcionamiento y crecimiento.

Podemos así señalar que su importancia se dá debido a:

- Proporcionar fuentes de empleo.
- Las mayorías de las empresas son micro y pequeñas.
- Frecuencia de las operaciones comerciales.
- Pueden ofrecer una amplia variedad de bienes.
- Independencia económica.
- Dan facilidad a los consumidores para la adquisición de bienes y servicios.
- Simplificación en las compras.
- Estimulan la competencia.
- Cargas fiscales más favorables en comparación con las medianas.
- Incrementa el rango social de la población.
- Contribuye a la capacitación del personal.
- Elevan el nivel de ingresos de la población.

1.5.2. Función de la Micro y Pequeña Empresa en el Desarrollo del País.

1.- Llenar huecos en la producción: Debido a la -- existencia de productos a elaborar en pequeña escala con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptada al producto, las micro y pequeñas empresas se integran con las grandes empresas, en lugar de competir las complementan.

2.- Crear y fortalecer la clase empresarial: Estas empresas constituyen una escuela práctica para la formación de empresarios, administradores y técnicos. Las operaciones que - en ellas se llevan a cabo les permiten adquirir las disciplinas necesarias, ya que se tienen sus funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver aquellos problemas que sobre la marcha se van dando.

3.- Proporcionar gran número de empleos: Existen - ramas de la industria en que los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva; en este tipo de empresas - la capitalización por trabajadores es muy elevada y por lo tanto el índice de desocupación es bajo. En estas empresas es - - grandemente fácil reemplazar el factor capital por mano de - -- obra, obteniendo así gran beneficio por la calidad de esta.

1.6. PERFIL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Estructura: Para estas empresas la estructura orgánica es generalmente familiar.

Tecnología: La mayoría utiliza sistemas tradicionales y algunos ya aplican procesos automatizados.

Dirigentes: Empresario por herencia, dueño-administrador.

Medio ambiente: Sostiene relaciones con proveedores clientes, competencia, banco, gobierno etc.

Problemática: Los problemas más difíciles a los que se enfrentan son recursos humanos, deficiencias del gobierno -- falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materia prima, mercados, competencia, deficiencia organizacional, etc.

Valores y Objetivos: Su objetivo es la maximización de las utilidades, los procedimientos administrativos son personalizados, es decir hay vigilancia estrecha sobre las operaciones.

Crecimiento y Planeación: La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años, algunas de estas pretenden

no crecer más debido al temor de perder el control de la misma.

Administración del Personal: Existe pasividad en el manejo del personal, ya que se llevan a cabo soluciones incorrectas a problemas de reclutamiento, selección, contratación etc., del personal.

1.7. COMPONENTES DE LA EMPRESA

Toda actividad empresarial presenta un problema, el como hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y al menor costo.

Ni las empresas, ni las condiciones económicas, ni las políticas etc. son estáticas en los sistemas y procedimientos ya que estos pueden llegar a ser obsoletos e ineficientes debido a los rápidos cambios y tendencias.

En una empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Con el fin de hacer mejor el trabajo, cada componente debe ser utilizado con la máxima eficiencia, así como llevar a cabo estudios y revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando y si se puede mejorar.

Los componentes básicos de las empresas que atienden

a su objetivo son: personal, materiales, equipo y sistema.

Personal: Se refiere a todos los grupos humanos que forman parte de la empresa, siendo el más importante porque es el que utiliza los materiales, sigue los procedimientos y opera el equipo.

Se clasifica en:

a) **Obreros:** Los cuales deben contar con ciertos conocimientos específicos para poder ser integrados a su puesto.

b) **Empleados:** Su trabajo requiere esfuerzo intelectual y de servicio.

c) **Técnicos:** Son aquéllos que cuentan con ciertos conocimientos y habilidades prácticas para el desempeño de su trabajo.

Materiales: Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el pro-ducto final.

Se clasifican en:

a) **Bienes materiales:** Bienes muebles e inmuebles -

que integran a la empresa, tales como edificios, terrenos etc.

b) Materias primas: Elementos que han de salir - - transformados en productos como madera, hierro, etc.

c) Dinero: La empresa cuenta y necesita de efectivo, es decir lo que tiene como disponible para pagos diarios y urgentes; pueden estar formados por acciones, valores, obligaciones etc.

Sistemas: Comprende el cuerpo orgánico, los procedimientos y métodos de trabajo, por medio de los cuales se puede lograr el objetivo de la empresa.

Equipo: Término que permite identificar a los instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria por ejemplo máquinas, aparatos etc.

1.8. ASPECTOS DE ANALISIS PARA LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.

Los aspectos que son necesarios para analizar detalladamente al estar organizando una empresa son: El jurídico, el financiamiento y el humano, los cuales se tratarán a continuación brevemente.

JURIDICO

Se deberá elegir el tipo jurídico apropiado para cada empresa, una forma será más adecuada para cierto tipo de empresas, pero podrá presentar grandes desventajas para otras con diversos objetivos.

Para hacer la elección del tipo jurídico se considerará:

1.- Simplicidad o complejidad de la empresa: Las formas más simples son las más apropiadas para las empresas pequeñas, las formas más complicadas serán apropiadas para las grandes empresas las cuales cuentan con los elementos necesarios para la organización que requieren.

2.- Recursos financieros: El monto del capital con que cuenta la empresa influye en la forma jurídica que adopte, debido a que no todas las formas jurídicas ofrecen las mismas ventajas para recurrir posteriormente a la adquisición de mayores recursos financieros, siendo para esto recomendable las formas más simples y sencillas.

3.- Responsabilidad de los socios: Depende de la responsabilidad que requieran adquirir los socios, si los propietarios están dispuestos a tomar un riesgo hasta por sus pro-

pios bienes.

Se recomienda una sociedad en "nombre colectivo" ya que esta otorga una responsabilidad limitada para los socios.

4.- Estabilidad: La forma jurídica seleccionada deberá dar a la empresa la estabilidad que ella requiere. Si la duración que tendrá la empresa sobrepasa la vida de sus fundadores, se deberá elegir una forma cuya duración puede ser indefinida, por ejemplo la Sociedad Anónima.

5.- Intervención del Gobierno: El gobierno inter--viene de dos formas las cuales son:

a) Intervención más o menos directa: Esta se dá -- con las instituciones bancarias, hipotecarias, de seguros, de - finanzas, en general empresas de crédito. El gobierno les otorga el control en beneficio y garantía de los intereses públicos que les están confiados.

b) Obligaciones fiscales: La selección del tipo jurídico puede traer consigo más o menos obligaciones de carac- - ter fiscal.

Clasificación jurídica de las empresas:

En nuestro país encontramos a) las empresas individuales, las cuales están integradas por una sola persona, b) empresas colectivas, las cuales se integran por varios socios o varios individuos asociados.

Según la Ley General de Sociedades Mercantiles en base a lo anterior:

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Sociedad anónima.
- Sociedad en comandita por acciones.
- Sociedad Cooperativa.

ASPECTOS FINANCIERO

Se deberá considerar lo siguiente al organizar una empresa:

- Cálculo del capital necesario para formar la empresa.
- Cuanto de este será en efectivo y cuánto en inmuebles.

- Posibilidades de conseguir créditos.

1.9. TIPOS DE ORGANIZACION

Los principales tipos de organización legal para el empresario micro, pequeño y mediano son:

1.- Propietario individual: En el cual el dueño es una sólo persona siendo este la misma que lleva acabo su administración para la generación de utilidades, siendo éste el responsable de los resultandos obtenidos.

Esta forma de organización tiene como ventaja el que se requiere poco capital y ciertos ahorros fiscales.

2.- Sociedad personalista: Es la sociedad de dos o más personas para la obtención en un negocio de fines lucrativos.

Se formaliza mediante acuerdo o contrato de ambas partes, en el cual se declaran los derechos y obligaciones de las partes, cómo se hará la distribución de las utilidades, la ventaja de este tipo de organización es que son varias personas las que aportan capital, también la combinación de conocimiento para su administración.

La desventaja de este tipo de organización es similar a la de propietario individual es la responsabilidad ilimitada, es decir que cada socio es responsable de las deudas y obligaciones del negocio. Esta responsabilidad se extiende a todos los socios.

3.- Sociedad en Comandita: Permite que personas -- que deseen aportar dinero a la sociedad en calidad de socios, -- lo realicen limitando su responsabilidad al monto de lo aportado, sus nombres no pueden aparecer en la razón social.

4.- Asociación no incorporada: Conocida también con el nombre de: "Compañía de acciones conjunta", dicho tipo de organización no posee responsabilidad limitada, son responsables de todas las obligaciones del negocio de igual manera que la sociedad personalista, una ventaja importante es la transferencia de partes sociales con el fin de atraer a los inversionistas.

5.- Sociedad anónima: En la mayoría de los casos -- los accionistas no son responsables de las deudas y obligaciones de la sociedad. El accionista paga una cantidad de dinero por las acciones que adquiere, el precio deberá por lo menos -- ser igual al valor nominal de las acciones, siendo esta la única responsabilidad para los accionistas.

Podemos decir que en la micro y pequeña predomina el

propietario único, aunque en algunas de las pequeñas empresas se puede destacar la forma de sociedad con o sin miembros de la familia.

De acuerdo a SECOFI los principales tipos de organización que predominan son:

<u>TIPO</u>	<u>MICROEMPRESA</u>	<u>PEQUEÑA EMPRESA</u>
Propietario único	1	2
Sociedad con o sin miembros de la familia.	2	1
Asociación civil	3	3
Otras.	4	4

1.10. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Consiste en las diferentes alternativas que las empresas poseen con el fin de adquirir algunos de los medios necesarios para lograr sus fines.

Entre los que se encuentran:

FACTORAJE

Consiste en la compra por parte de un agente finan--

ciero, de las cuentas por cobrar de una empresa o negocio a cargo de sus clientes. Ordinariamente son a corto plazo y estos recursos son utilizados como capital de trabajo. El servicio de factoraje puede incluir, en adición al financiamiento, administración, cobranza, análisis de crédito y garantía de pago de las cuentas por cobrar negociadas.

ARRENDAMIENTO

Consiste en que una arrendadora financiera compra un bien y permite su uso a un arrendatario mediante un pago pactado de determinado número de rentas por ciertos montos especificados en un contrato de arrendamiento en el que normalmente, al final del periodo se transmite la propiedad al arrendatario.

En el caso del arrendamiento puro, las rentas incluyen la depreciación total del bien arrendado, por lo que no necesariamente el arrendatario debe o puede adquirir la propiedad del bien de que se trate.

ALMACENADORAS

Los almacenes generales de depósito son organizaciones auxiliares de crédito, funcionando por concesión federal, - regida por la ley general de organizaciones auxiliares de crédito. Estas son las que pueden expedir certificados de depósi-

to y bonos de prenda.

Constituyen un eslabón entre la banca y las actividades inherentes al proceso productivo, proporcionan servicio de intermediación y apoyo para el financiamiento de la fase comercial de su producción o inventarios.

Es decir una empresa o negocio puede depositar sus inventarios en una almacenadora o conseguir que habiliten su propio almacén de tal suerte que pueda recibir un certificado de depósito que le acredite la propiedad de las mercancías o bienes depositados en o bajo custodia del almacén que los emite.

UNIONES DE CREDITO

Tienen la base de capital aportado por cada uno de los agremiados (socios) y al tener personalidad jurídica para contraer obligaciones puede ser sujeta de crédito. Con los recursos de capital y crédito puede llevar a cabo funciones como:

- Otorgar crédito a sus socios.
- Efectuar compras en volumen, en mejores condiciones y precios en beneficio de sus asociados.

- Financiar estudios de mercado, de productividad, diseño etc. de utilidad para su gremio.

1.11. OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS

1.- RFC: Registro federal de causantes, la cual es una clave de identificación tanto para las personas físicas como morales.

2.- ISR: Impuesto sobre la renta, las personas morales deberán calcular el impuesto aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa correspondiente.

3.- IVA: Impuesto al valor agregado, Están obligados al pago del impuesto las personas físicas y morales que realizan en el territorio las siguientes actividades:

- Enajenación de bienes
- Prestación de servicios independientes.
- Uso o goce temporal de bienes.
- Importación de bienes y servicios.

El impuesto se calculará aplicando la tasa vigente - respectivamente según sea el caso.

4.- IA: Impuesto al activo, Están obligados al pa-

go las personas físicas que realicen actividades empresariales y las personas morales por el activo que tengan cualquiera que sea su ubicación. El contribuyente determinará el impuesto por ejercicios fiscales aplicando al valor de su activo la tasa vigente correspondiente.

5.- SAR: Sistema de ahorro para el retiro, los patrones están obligados a abrir una cuenta individual para cada trabajador para efectuar las aportaciones correspondientes al tanto por ciento de su salario y el tanto por ciento o porcentaje correspondiente para el infonavit al seguro de retiro, con la finalidad de crear un fondo para los trabajadores al momento de retirarse y obtener la asignación de una vivienda.

6.- ISPT: Impuesto sobre el producto del trabajo, porcentaje que es descontado al trabajador en relación al monto de sus percepciones, es decir cuanto mayor sea el ingreso -- que percibe el trabajador por su trabajo, mayor será el monto de este impuesto a descontar.

CAPITULO 2

2.1. EL EMPRESARIO

Los diccionarios definen al empresario como:

- Aquélla persona que lleva a cabo negocios.
- Propietario de una empresa comercial o industrial
- Persona que ejecuta una obra o explota un servicio.
- Es el agente que combina los factores de la producción y crea una nueva entidad, la empresa.
- El que compra los medios de producción con el fin de combinarlos en un producto que se ha de vender a cierto precio.
- Aquél que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro.
- Es el individuo que posee un conjunto de habilidades mentales y emocionales, así como la tendencia a realizar -- ciertas funciones particulares en la sociedad en la que vive.

En términos generales podemos decir que el empresari--

rio como la misma palabra lo indica es aquél que emprende una actividad positiva, la cual le redituara beneficio.

2.1.1. Características y funciones del empresario.

Por mucho tiempo se ha intentado identificar las características con que debe contar la persona que maneja la empresa, con la finalidad de llevarla al éxito.

Algunas investigaciones han dado a conocer, que dichas características podrían ser las siguientes:

- Capacidad técnica
- Iniciativa y personalidad
- Inteligencia
- Liderazgo
- Capacidad para organizar
- Capacidad de comunicación
- Habilidad para delegar autoridad
- Confianza
- Habilidad para la toma de decisiones
- Sociabilidad

Dichas características las podemos ver agrupadas en:

- a) Disposición positiva

- b) Agilidad mental
- c) Habilidad para las relaciones humanas
- d) Eficiencia en la comunicación
- e) Conocimientos técnicos.

Disposición Positiva.

Es la motivación hacia cierta tarea, dentro de ésta se encierra la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Así el empresario requiere de un - - gran esfuerzo para manejar la empresa.

Agilidad Mental.

Consiste en la inteligencia, tener capacidad de análisis y ser creativo, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Habilidad para las relaciones humanas.

Esto esta constituido por factores de la personalidad tales como: la estabilidad emocional, capacidad para relacionarse, sociabilidad, consideración y tacto.

Eficiencia en la Comunicación.

Tiene como finalidad establecer un trato afectivo entre dos o más personas de manera oral y/o escrita. El administrador de una pequeña empresa tiene la posibilidad de comunicarse eficazmente, ya que éste será parte importante de su éxito, - el tono de voz y las expresiones fáciles ayudan al receptor a captar mejor el mensaje.

Conocimientos técnicos.

Los conocimientos técnicos son aquéllos que se adquieren tan sólo con aprenderlos.

Algunos otros criterios para reconocer al empresario en base a sus características son la dirección y el riesgo, - aquél que introduce una nueva combinación de factores productivos.

Las características de la función empresarial serían:

Detectar los puntos posibles a innovar, la autoridad necesaria para llevarlos a la práctica y la energía para superar las dificultades del cambio. Para otros el riesgo es lo que mayormente determina la figura del empresario, su éxito se-

traduce en la obtención de beneficios y sus errores son sancionados por pérdidas económicas o por la quiebra.

Se es un empresario porque se tiene el deseo de crear riqueza lo cual impulsa a la gente a la creación de nuevos negocios, poniendo en juego todos los recursos con que cuenta.

Se sabe que el emprender algo se arriesga, se fracasa y se vuelve a empezar, el empresario por naturaleza es receloso, no tiene la mayor confianza en el gobierno ya que desde que está en proceso de abrir su negocio se le presentan trabas en sus trámites, posteriormente vienen las visitas de inspectores, abusos etc.

Por ser alguien abierto al cambio el empresario actual debe tratar de adaptarse y si es inteligente encontrar oportunidades donde los demás ven problemas.

FUNCIONES

El pequeño empresario es un hombre "orquesta", si es técnico enfatizará en el proceso de fabricación, equipo e instalaciones. Si no, podrá dedicarse a las ventas y tratará de aprender lo más posible para resolver algunos problemas.

En todos los casos se verá involucrado en todas las áreas del negocio, posiblemente podrá auxiliarse de algunas personas.

Las funciones que podemos considerar a realizar por los empresarios son:

- Asumir riesgos en forma constante, entre más grande sea la empresa mayor será el riesgo.

- Crear nuevas fuentes de trabajo, promover el desarrollo de su comunidad y crear riqueza.

- Promover a su familia, como los continuadores de su obra.

- Conservar y acrecentar su riqueza y patrimonio de tal forma que su esfuerzo se vea recompensado.

- La toma de decisiones cuyos efectos regulan el sistema operativo de la empresa. La mayoría de los pequeños empresarios se basan en el "sentido común" asumiendo la responsabilidad de sus decisiones.

La continuidad de problemas similares le da más confianza para la toma de decisiones con menor margen de error.

- Elaborar planes y estrategias para dirigir sus empresas al objetivo deseado.

La planeación en estas empresas es rudimentaria o muchas veces no existe, de poco alcance se dá sólo en la mente -- del empresario el cual casualmente la transmite al personal.

- Detectar problemas a tiempo, por ello se recomienda llevar un calendario de informes con la finalidad de reducir los errores en las áreas clave.

- Obtener información acerca de los problemas econó-
micos, políticos y sociales para la toma de decisiones y la pre
vención de problemas.

Además de la información básica sumada a su intui- -
ción y a la decisión de asumir riesgos debe contar con una cul-
tura informativa de diversas áreas:

a) Area legislativa: Fiscal, laboral, leyes y sus-
modificaciones, impuestos, ecología, control de cambios, tari--
fas, licencias etc.

b) Económico-financiera: Tasa de inflación, tasas-
bancarias de interés, exportaciones, inversión privada etc.

c) Asuntos políticos y sociales: Regional, nacional e internacional sobre la situación sindical, acciones de los partidos políticos, grupos empresariales, obreros, campesinos, tendencias políticas y sociales etc.

- Crear políticas, procedimientos y la planeación de su futuro.

- Crear su automotivación y transmitir esta motivación a sus colaboradores.

- Crear y poner en práctica sus ideas e innovaciones.

- Es responsable de la supervisión de la eficiencia continua de los procesos.

- Procurar la eliminación de pérdidas y desperdicios.

- La realización de negociaciones.

- La selección y capacitación del personal.

- El manejo de los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros.

- La responsabilidad última de la administración -- de la empresa.

- Ser un buen líder.

Si el empresario quiere seguir creciendo y cuenta -- con los recursos para financiarse, se debe definir el tipo de -- organización que requiere la empresa, los puestos que debe -- crear y responsabilidades específicas, personal que tendrá a su mando y niveles de autoridad para la toma de decisiones.

2.1.2. Relaciones con el personal

La habilidad más importante que debe poseer el empresario es el trabajar eficazmente con el personal, esto determinará el ambiente que predominará en la empresa.

El empresario deberá poner interés sobre aquéllos -- factores que influyan ya sea en forma directa o indirecta sobre las actitudes y la productividad de los empleados, considerando algunos como las instalaciones físicas, el salario, las prestaciones etc.

Además podrá gran empeño en motivar el trabajo en -- equipo con el fin de favorecer el crecimiento de la empresa, mediante la contribución de cada uno de los individuos, por tanto

demostrar un amplio entendimiento para con sus empleados.

El comportamiento del empleado está determinado por:

- a) El ambiente físico y social.
- b) Su psicología.
- c) Sus deseos y metas.
- d) Las experiencias pasadas.

Es por ello que cada individuo posee características distintas a los demás.

Otro aspecto a considerar es analizar las necesidades de cada individuo, ya que su comportamiento estará dirigido a la satisfacción de las mismas, todo esto impulsado por una fuerza llamada "motivación".

La identificación de las necesidades de los empleados permite dar bases al empresario de la micro y pequeña empresa para explicarse por qué los empleados trabajan positiva o negativamente, además deberá entender que toda acción que sea tomada influirá sobre las necesidades de los empleados así como en sus objetivos.

Es por ello que según sean desarrolladas las relaciones con los empleados se determinará mejor el grado y efecto --

que tendrán sobre los empleados algunas medidas a tomar.

Por ejemplo se puede decir que los empleados se resisten al cambio, es por ello que la implementación de un nuevo sistema reflejará en los individuos una mayor agresividad, -apatía, etc.

Esta resistencia al cambio no puede desaparecer pero si disminuir sobre todo cuando al trabajador se le dá una información más amplia del cambio y se les capacita para ello.

El medio ambiente de la organización muchas veces -- tiene también gran influencia sobre el estado ánimo de los empleados. Entendiendo a éste como la actitud mental de los individuos hacia su medio de trabajo.

Este estado no es medible, es por ello que para que el empresario obtenga información sobre dicho elemento recurre a la utilización de preguntas dirigidas a sus empleados con la finalidad de conocer su opinión sobre ciertos aspectos de la organización, otra manera es mediante la aplicación de preguntas-escritas a los trabajadores las cuales ellos contestarán para -identificar las fuerzas y debilidades de la empresa.

Otro aspecto a considerarse es la selección y ubicación de los empleados en su lugar de trabajo ya que alguna equi

vocación o mala decisión tomada originará una frustración en el empleado. Por ejemplo en la microempresa dedicada a la manufactura, si algún operador no asistiera a su trabajo esto reduciría el volumen de producción.

Una mala capacitación del nuevo empleado recaería en una disminución de la producción, productos de mala calidad y defectos en el trabajo.

Otro problema en relación a lo anterior es la presencia de accidentes de trabajo los cuales afectarán de manera importante, aún más cuando la persona se vea afectada y ésta sea la más productiva.

El tipo de liderazgo que se dé dentro de la micro y pequeña empresa también influirá en el estado de ánimo y por lo tanto en el desempeño de los empleados, de manera que si este se da en forma positiva el personal podrá participar en el logro de los objetivos de la empresa ya que tendrán participación en la toma de decisiones, se verá estimulada la participación, cooperación, comunicación, la creatividad, etc. de los empleados a favor de la organización.

Un liderazgo autocrático deseará tener el control absoluto de la empresa, lo cual no permitirá la participación de los empleados, se dará una supervisión más directa y más cerca-

na a los trabajadores, habrá castigos para los errores, por - -
ello la reacción de los individuos será en forma negativa.

Por último se debe considerar la disciplina ya que -
no se deberá ser ni muy complaciente ni muy estricto, evitando-
ante todo perder el respeto, es por ello que se recomienda dar-
a conocer las reglas y políticas que imperarán en la organiza--
ción. Una clave para el empresario en relación a todo esto, es
que se recomienda concentrarse más en el error que en el empleado,
escuchando ante todo el punto de vista del empleado y tra--
bajar en encontrar una solución.

2.2. MEDIO AMBIENTE INTERNO

Problemática.

- Dentro de la micro y pequeña empresa podemos en--
contrar como problema la inexperiencia de las personas a cuyo --
cargo está el manejo del establecimiento, sin la capacitación -
necesaria no se puede garantizar el éxito.

Esto puede ser atribuido a la falta de conocimiento-
técnicos, defectos de la personalidad, falta de perseverancia, -
falta de experiencia; esto no quiere decir el tiempo que ha traba
jado sino lo que es importante es lo que ha aprendido.

- Falta de control de inventarios: Si el inventario es demasiado grande produce una inactivación del dinero de la empresa o el desperdicio por obsolescencia, por el contrario si es insuficiente provoca que no se pueda surtir la demanda.

- Control inadecuado de créditos: Una gran problema es el saber si se dá o no crédito, si se dá, no debe ser en demasia ya que muchas de las veces sus clientes tienden a desaparecer dejando graves pérdidas a las empresas.

- Bajo volumen de ventas: Los ingresos de las empresas provienen de sus ventas y sin esto se va al colapso, los factores que pueden influir en esto son la mala localización, la poca competitividad, productos de baja calidad, malos servicios etc.

- Contacto con empleados y clientes: Se debe aprovechar la oportunidad para mantener relaciones en forma armónica ya que solo hay un nivel administrativo (el propietario es el administrador) la finalidad es conocer las necesidades y aspiraciones de los trabajadores. El gerente y los empleados suelen trabajar juntos con el fin de lograr un buen trabajo en equipo, es decir hay cooperación.

- En cuanto a los clientes deben ser objeto de una buena atención, trato especial etc. ya que esto es importante -

para el éxito de la empresa, el empresario esperará recibir las quejas de los clientes para mejorar sus servicios.

- Falta de especialización: La mayoría de los empleados que forman parte de las empresas no cuentan con una preparación a nivel técnico o profesional, lo que trae por consecuencia la falta de experiencia y esto las actividades realizadas en forma empírica y cuyos resultados son de baja calidad, ya que muchos de los trabajadores son familiares del empresario lo cual al momento de llegar a formar parte de la empresa sólo se les enseña de manera informal.

- Capital insuficiente: Pocos son aquéllos empresarios que cuentan con el capital requerido para una operación -- satisfactoria, los problemas a los que se enfrentan es que el capital ahorrado lo invierten totalmente al inicio sin considerar una reserva para gastos inmediatos.

- Falta de un sistema contable: El contar con libros de contabilidad ayudan a la clasificación, acumulación e interpretación de cierta información necesaria, ya que el dinero es el factor más importante para la labor diaria de la empresa.

2.3. MEDIO AMBIENTE EXTERNO

Problemática actual de la micro y pequeña empresa.

Son muchos los problemas a lo que se enfrenta un pequeño empresario a partir de que pone en marcha su negocio. Muchos de estos son externos y es poca la influencia y el control que él tiene sobre los acontecimientos que se presentan.

Primeramente mencionaremos las ventajas y desventajas de la micro y pequeña empresa:

a) Ventajas:

- Independencia
- Mejor atención al cliente
- Flexibilidad en su estructura
- Obtención de buenas ganancias
- Innovación
- Apoyos fiscales

b) Desventajas:

- Competencia desleal
- Sobrevivencia financiera
- Poca solvencia financiera
- Pocas garantías de crédito
- Pocas posibilidades de crecimiento
- Administración empírica
- Pocas posibilidades de especialización
- Frustración profesional

La problemática de la micro y pequeñas empresas las podemos clasificar básicamente en:

ADMINISTRATIVAS.

La falta de organización y capacitación, en el medio externo se acrecienta la problemática dado que una empresa debe cubrir una serie de trámites, asimismo una complicada legislación lo cual aumenta la corrupción.

TECNOLOGICA

Estas empresas utilizan tecnologías y maquinaria con cierto rezago, esto corresponde a su poca capacidad económica-financiera, estas empresas no tienen acceso a un mercado de ex-

portación ya que se les exige mayor competitividad en precios y calidad del producto.

Hay que recalcar el hecho de que los programas de desarrollo implementados, la mayoría de las veces se encuentran dirigidos a las medianas y grandes empresas.

FINANCIERA

El acceso a los créditos a través de la banca comercial y de Nacional Financiera es caro y requiere de muchos trámites y requisitos.

Además los micro y pequeños empresarios no tienen la preparación administrativo-financiera para la adecuada aplicación de los recursos del crédito solicitado.

FALTA DE COMPETITIVIDAD

Las empresas muchas veces no pueden ofrecer iguales servicios, precios, calidad etc. que otras con las que compiten.

Si la empresa se ve obligada a reducir la calidad de su producción para seguir compitiendo será condenada a desaparecer eventualmente ya que la clientela buscará mejores servicios y productos.

LOCALIZACION

La importancia de elegir un buen sitio muchas veces no ha sido considerado, con frecuencia esto se ve de manera superficial. Si el empresario por error selecciona un lugar que está perdiendo población, decayendo económicamente, alejado del mercado que quiere servir, la empresa estará condenada a el fracaso.

DESASTRES

Imprevistos que afectan la existencia de una empresa Desastres naturales tales como terremotos, inundaciones, huracanes etc.

MALA CALIDAD DE LOS MATERIALES

Los micro y pequeños empresarios muchas veces se ven limitados en cuanto a la adquisición de materias primas por mayoreo ya que el precio de esto suele ser muy alto y los requisitos difíciles de cubrir, es por ello que deben de acceder ante la carencia de dinero a la aceptación de materia prima de menor calidad.

La revista "Administrate hoy" en su sección la pequeña y mediana empresa frente a las expectativas del modelo económico actual en relación a la problemática nos refiere lo si- --

guiente:

Los problemas que enfrenta ahora el país es el desempleo debido a la crisis lo cual se traduce en violencia y delitos.

Los capitales extranjeros prefieren dirigirse a otros países con situaciones más estables, lo cual hace imposible la generación de más trabajos en los años venideros.

Las empresas tendrán que desplegar mucha creatividad y trabajo en: La selección de sus mercados, la selección de sus productos, la identificación de estrategias para competir, la capacitación del factor humano, mejorar la capacidad estratégica de los empresarios, etc. Además de implementar mecanismos que estén vinculados a las nuevas condiciones que ha establecido el TLC.

PROBLEMATICA ACTUAL

- 1.- Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y con planeamiento insuficiente o nulo.
- 2.- Escasa atención a los mercados internacionales.
- 3.- Baja calificación profesional de los recursos humanos.

4.- Medios de financiamiento escasos y caros.

5.- Insuficiente, imprecisa y disfrazada información para la toma de decisiones.

6.- Productividad insuficiente y escasa.

7.- Inadecuada estructura orgánica.

8.- Falta de incorporación de tecnologías a sus sistemas de producción.

9.- Fijar como metas el producir y vender sin poner atención a la calidad de los productos y servicios.

La misma revista considera que el empresario mexicano tendrá que afrontar:

- a) El reto al cambio
- b) Mejorar su capacidad para adaptarse al nuevo entorno.
- c) Anticiparse a los cambios.
- d) Tomar la iniciativa.
- e) Alcanzar por los cambios de productividad niveles óptimos.

2.3.1. Para resolver los problemas que presentan las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas habrán de considerar lo siguiente:

- Las empresas para que sean eficientes tendrán que ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al microempresario en aspectos administrativos.

- Los programas de financiamiento no son la única solución, al contrario se deberá buscar una seguridad.

- La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a las empresas, indispensable para la subsistencia de las mismas.

- Fomentar la formación integral del empresario micro y pequeño, esto implica también un enfoque humano. El que aporta el capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga su persona.

- Incrementar la eficiencia productiva.

- Adopción de normas de calidad y capacitación gerencial y de mano de obra.

- Fomentar la especialización en los productos y procesos.

- La intervención de alguien externo que permita -- evaluar qué su cede en la compañía y su entorno, sobretodo que- ofrezca ideas nuevas acerca de las estrategias a seguir.

- Conocimiento profundo del mercado y una buena per- cepción de sus oportunidades.

- Control de gastos.

- Motivación por parte de los empresarios.

- Habilidad para conseguir al personal de alta cali- dad y eficiente así como retenerlos.

- Buen prestigio, seriedad y aceptación de su entor- no.

- Producir artículos superiores a los demás del mer- cado.

- Habilidad para conseguir recursos.

Podemos concluir diciendo que una cultura empresa- - rial que provea a los individuos de soluciones, - - etc. que les permita ver hacia adelante hará que estos busquen- la supervivencia en la economía nacional e internacional contem

poránea ya no sólo será competir en cuanto a recursos sino en -
que habrán de triunfar las mejores ideas.

CAPITULO 3

3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Por mucho tiempo las empresas eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o a las finanzas, pero éste tipo de auditoría es limitada ya que sólo abarca los recursos financieros.

En la actualidad las empresas requieren otro tipo de auditoría la cual abarque los recursos humanos, materiales y técnicos.

Así se da la necesidad de contar con otro tipo de técnicas para evaluar y revisar la calidad individual y colectiva de los responsables de las áreas, calidad de los procesos y determinar los problemas administrativos de éste, sus causas y posibles soluciones.

En México la auditoría administrativa comenzó en las trasnacionales y posteriormente en empresas mexicanas, específicamente las públicas.

El gran avance tecnológico ha originado que las empresas se modernicen, y que la auditoría administrativa sea ya una herramienta de control fundamental.

Algunos autores mexicanos relevantes en este campo -

de la administración son:

1959 N. Grabinsky su obra el Análisis factorial se -
considera como antecedente a la auditoría administrativa.

1960 R. Macías Pineda presenta el trabajo Auditoría-
administrativa, tesis presentada en la FCA.

1966 J.A. Fernández Arena propone la realización de -
la auditoría administrativa combinando el análisis de los obje-
tivos, los recursos y el proceso administrativo.

1969 Santillana González propone la realización de -
la auditoría interna integral mediante la revisión de los aspec-
tos financieros y administrativos.

1970 R. Jiménez Reyes estudia el alcance, desarrollo
y planeación de la auditoría administrativa.

1972 C.A. Anaya Sánchez propone la necesidad de re--
glas y sistemas de auditoría administrativa.

1981 V.M. Rubio R. y J. Hernández F. presenta la - -
guía práctica de auditoría administrativa.

1995 Jorge Alvarez Anguiano edita los apuntes de -- "Auditoría Administrativa" y elabora el programa "auditoría administrativa por computadora" en la FCA.

3.2. NECESIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite ver el grado de alcance de los objetivos, la capacidad de la dirección y los asuntos administrativos.

Por medio de la auditoría administrativa se examina la empresa en cuanto a sus problemas, causas y alternativas de solución.

La extensión de las funciones originada por el desarrollo económico hizo que los expertos se vieran obligados a -- abarcar nuevas designaciones, es por ello que a la palabra - - - "auditoría" se le agregó la palabra "administrativa", para resaltar la expansión de las actividades y funciones las cuales -- no se relacionaban directamente con los aspectos económicos.

Los consultores administrativos han utilizado a la -- auditoría con el propósito de definir las áreas y sus problemas.

Esta técnica nos proporciona la cuantificación de la eficiencia con la que cada unidad que conforma la organización--

desarrolla cada una de las diferentes etapas del proceso administrativo.

Por consecuencia señala las áreas cuyos problemas requieren más atención por parte de los directivos de la empresa.

En la actualidad es mayor la necesidad de los funcionarios de contar con alguien que lleve acabo la evaluación de los medios de suministro de la información, los planes, el control administrativo, operativo, la calidad del persona, de los gerentes, de los procesos etc.

Los organismos sociales sean de actividad industrial de servicios o comercial, medianos, pequeños, del sector público o privado cuentan con la necesidad de ser examinados y no sólo en tiempos de crisis sino también de éxito.

Es por ello que la denominada auditoría administrativa se ha designado como la principal herramienta para llevar acabo este tipo de control en la organización.

3.3. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

Podemos decir que en forma genérica la auditoría se encuentra dividida en numérica y no numérica llamada administra

tiva o de operaciones.

La numérica la conforman:

- Estados financieros de balance y resultados.
- Gastos.
- Inventarios.
- Ventas.
- Compras.
- Los destinados a descubrir fraudes y desperdicios

La no numérica:

Esta abarca aspectos como

- Cumplimiento de políticas.
- Evaluación de los sistemas y procedimientos.
- Revisión de la función de compra.
- Evaluación del control interno etc.

3.3.1. Clases de Auditoría

Existen cuatro clases de auditoría:

- a) Financiera
- b) Interna

- c) Administrativa
- d) De operaciones

Dichas auditoría tienen en común que se pueden dar en forma independiente, son disciplinas que requieren un juicio, se basan en normas predeterminadas y aplicables.

a) A. Financiera: Se refiere a la revisión de los registros contables de la empresa, realizada por un contador público cuya conclusión es un dictamen.

b) A. Interna: Proviene de la financiera, es una evaluación, la cual se dirige a la revisión de la contabilidad, las finanzas etc., como base de un servicio para la gerencia. Se maneja en base a la medición del grado de control de la contabilidad, los procedimientos, registros financieros, presupuestos y costos.

c) A. Administrativa: Examen detallado de la administración de un organismo social, realizado por un profesional con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas, recursos, controles y forma de operar.

d) A. de Operaciones: Evaluá el grado de efectividad de una función o una actividad con referencia a las normas de la empresa. Por ejemplo podemos mencionar el grado de cum-

plimiento de políticas, condiciones de trabajo, normas de seguridad etc.

Diferencias entre la A. Financiera y la A. Administrativa.

Financiera: Expresa una opinión sobre los estados financieros, su alcance es verificar la situación financiera, - su orientación es retrospectiva, se basa en los principios de - contabilidad generalmente aceptados, los interesados son externos tales como accionistas, gobierno, acreedores etc.

Administrativa: Aprecia la calidad de la administración, de los individuos y de los procesos, está orientada a la situación de los organismos sociales en el presente, pasado y futuro, se basa como método principal en las técnicas de investigación y las normas de auditoría, es de interés básicamente - interno para directores y gerentes.

3.4. DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El deseo de unificar todas las auditorías en una sola con la finalidad de controlar todas las áreas en un mismo -- criterio ha dado origen a la auditoría administrativa.

La cual es definida por varios autores como:

"Es el examen completo y constructivo de la estructura de un empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus recursos humanos y materiales". 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 individual de los integrantes de la institución". J.A. Fernández Arena.

"Técnica que a través del método científico de la investigación determina el grado de eficiencia de un organismo social". Jorge Alvarez Anguiano.

"Es una función técnica, realizada por un experto en la materia que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico". Chapman y Alonso.

"Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa".

Anaya Sánchez.

"Es una técnica de control que proporciona a la ge--

rencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

E.F. Norbeck

3.5. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA A. ADMINISTRATIVA

Lo principal para la auditoría administrativa es el - descubrir las deficiencias en las funciones del organismo social que se examinará e indicar las posibles soluciones con el fin de lograr una administración eficiente.

Se evaluarán los métodos, los objetivos, planes, políticas, procedimientos, recursos, el desempeño, los controles etc.

Otros objetivos a considerar por la auditoría son: - Determinar las áreas en las cuales se problema repercute en toda la empresa, descubrir las causas de una baja productividad, - checar la amplitud de los métodos de control, precisar las deficiencias y resaltar las oportunidades, verificar la habilidad administrativa entre otros.

FACTORES DE CONTROL ADMINISTRATIVO

- Sistemas de planeación - Ventas (compras y abastecim.)

- División del trabajo
- Jerarquización
- Departamentalización
- Sistemas de comunicación
- Sistemas de mando y autoridad
- Sistemas operacionales.
- Producción.
- Crédito y cobranza
- Sistemas y procedimientos.
- Medio ambiente externo.
- Mercados y competidores.

3.6. METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

Según el libro "Auditoría Administrativa" de José A. Fernández Arena el método de William P. Leonard cuenta primeramente con un esquema general el cual está compuesto por:

EXAMEN:

<u>Areas de estudio:</u>	<u>Detalles a estudiar:</u>
Funciones	Planes y objetivos
Departamentos	Estructura
Divisiones	Políticas y sistemas
La empresa	Recursos
	Métodos de control

EVALUACION**Proceso:**

Influencia económica

Estructura adecuada

Controles adecuados

Métodos de trabajo

Recursos utilizados

ANALISIS E INTERPRETACION:

Estudios

Diagnósticos

Deficiencias

Busqueda de problemas

Soluciones

Alternativas

Simplificación de los métodos

PRESENTACION

Fijar los temas para trazar el boceto de informe.

Informe preliminar.

Informe final con recomendaciones y conclusiones.

PERSECUCION

Revisión de instalación.

Ayuda en la implantación de formas y procedimientos.

Revisión de informe con la administración.

Para llevar a cabo la Auditoría administrativa Leonard señala los siguientes pasos:

- a) Examen
- b) Evaluación
- c) Presentación
- d) Persecución

Examen: En esta etapa se busca obtener toda la información posible para establecer de qué forma se están llevando a cabo las actividades. Se auxilia de las técnicas de la investigación, tales como la entrevista y el cuestionario, además de la examinación de los documentos que cuentan con información de los departamentos, aplicando así también la observación en aquellos detalles sobre todo de índole operativa que efectúa la empresa.

Evaluación: Se refiere al estudio reflexivo y analítico de la información con el fin de verificar si se está efectuando realmente lo indicado o si existen otras alternativas de

efectuarlo.

Se busca además simplificar los métodos mediante:

- La eliminación del trabajo innecesario.
- Mejorar sistemas.
- Reducir gastos.
- Tomar decisiones apropiadas.
- Seleccionar los mejores métodos para la realización de trabajos.

Presentación: Es el informe de los resultados de la auditoría administrativa con el fin de que la organización lleve acabo en forma inmediata la implantación de las acciones correctivas o de mejora.

El informe puede seguir el siguiente formato:

- Propósito y alcance.
- Aspectos fundamentales.
- Problemas discutidos.
- Comentarios.
- Recomendaciones.
- Anexos.

El auditor actúa en beneficio de la administración y

busca sean aceptadas sus recomendaciones, su presentación debe limitarse a los aspectos más importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático.

Persecución: Es el seguimiento que se deberá dar a las recomendaciones y sugerencias que el auditor dé al gerente con el fin de llevar a cabo la vigilancia de estas en relación al logro de los cambios, mejoras y soluciones dentro de la empresa.

3.7. METODO DEL ANALISIS FACTORIAL POR EL BANCO DE MEXICO

Dicho método cuenta con un esquema general el cual está compuesto por:

a) Medio ambiente: Influencias externas que actúan sobre las operaciones de la empresa.

b) Política y dirección: Orientación y vigilancia de actividades.

c) Productos y procesos: Selección, diseños y métodos.

d) Financiamiento: Aspectos monetarios y créditos.

- e) Medios de producción: Instalaciones, equipos, - máquinas, herramientas etc.
- f) Fuerza de trabajo: Personal.
- g) Suministros: Materias primas, materiales y servicios.
- h) Actividad productora: Transformación de los materiales para comercializar.
- i) Mercado: Venta y distribución del producto.
- j) Contabilidad y estadísticas: Registro de información de las transacciones.

PROGRAMA DEL ANALISIS

1.- Planear la investigación: Consiste en definir el área objeto de estudio, el propósito, el tiempo disponible - para ésta, las fases de las cuales deberá consistir el trabajo, los medios con los cuales se contará para llevar a cabo la obtención de la información de manera fácil y rápida, considerando primeramente la autorización necesaria.

2.- Análisis del tema: Determinar los factores, - las funciones de cada uno de dichos factores, determinar cual - será la información mínima requerida, llevar a cabo la recopi-- lación y verificación de dicha información y checar que esté -- completa.

3.- Examen de cada factor: Verificar de qué manera cada factor cumple con sus funciones, la tendencia de cada uno- de ellos, cuales de estos estimulan las operaciones que se efec- túan, qué factores son limitados, qué objetivos debe lograr ca- da factor y los medios con que se cuentan para cumplir los obje- tivos.

4.- Diagnóstico de las operaciones: En ésta etapa- se determina la capacidad con que cuenta cada factor, cuál es - la ejecución real de los mismos, los factores limitativos, defi- nir cuáles deberán estudiarse con mayor detalle, llevar a cabo- un examen de cómo emplear los medios disponibles y la coopera- ción de especialistas para dicho examen.

5.- Presentar el diagnóstico: Preparar el documento completo, señalar qué sucesos y diagnósticos están a juicio de- los responsables de la obtener opiniones antes de avanzar y con- tar con la decisión de las personas de la dirección.

3.8. METODO DE J.A. FERNANDEZ ARENA.

El estudio de la empresa en base al método de Fernández Arena considera:

1.- Llevar a cabo la auditoría no solo consiste en escuchar, oír, ver, etc, sino además en investigar y buscar causas efectos de las cosas, de las actividades a evaluar. Se requiere también una revisión basada en el método científico para poder ser:

- a) Objetiva
- b) Ser precisa y segura
- c) Exhaustiva

2.- El satisfacer los objetivos institucionales:

a) Productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores o usuarios.

b) El objetivo social, el cual considera el buen trato y la motivación a los empleados de la empresa, con el gobierno el cumplimiento de las tasas tributarias, actividad de buen vecino con la comunidad y el cuidado del medio ambiente.

c) El económico que considera el pago de dividendos

y la reinversión.

3.- La revisión de los niveles jerárquicos de la em
presa:

- a) Nivel directivo
- b) Nivel de vigilancia.
- c) De planeación y control.
- d) Departamentos derivados de los objetivos, por --
ejemplo producción, finanzas etc.

4.- Evaluación de la estructura de los niveles je--
rárquicos, los cuales se conforman por los recursos técnicos, -
humanos y materiales.

Se considera en esta etapa llevar a cabo el máximo -
aprovechamiento de los recursos.

5.- La aplicación del proceso administrativo, ya --
que cada uno de los departamentos tienen que tomar en cuenta el
planear, implementar y controlar.

CAPITULO 4

4.1. GENERALIDADES

¿Qué tendrán que hacer las empresas micro y pequeñas para sobrevivir?. México requiere de verdaderos administradores, buscar un cambio y separar la propiedad de la administración.

Todo esto implica mantener la flexibilidad de las empresas, eliminar las estructuras administrativas rígidas y buscar una estructura orgánica dinámica.

En la actualidad se han manejado por igual los términos empresario y administrador, existiendo entre ambos diferencia, según Peter Drucker el empresario tiene como función determinar la eficacia de las funciones, debiendo para ello concentrar los recursos en éstas y no en los problemas.

Y el administrador debe ser responsable de la supervisión de los procesos productivos, comerciales, financieros y administrativos, es responsable además de la perfecta combinación de los procesos y técnicas, la eliminación de pérdidas y desperdicios, eliminar la rutina empresarial y de la toma de decisiones.

En la actualidad el TLC (Tratado de Libre Comercio) hace indispensable la productividad en las empresas para estar-

en posibilidad de competir con los mercados internacionales.

En síntesis podemos decir que los retos que deberá--enfrentar el administrador moderno son:

- La impredecible conducta del consumidor frente a la diversidad de productos existentes en el mercado.
- La competencia nacional e internacional generada por la apertura de los mercados.
- La inseguridad de las empresas y la dificultad para predecir la posición futura de la empresa.
- El proteccionismo, la tendencia a la desaparición o disminución de las barreras arancelarias.

La situación actual marca una incertidumbre e inestabilidad en la cual deberán desenvolverse los empresarios; Estos empresarios deberán esclarecer qué opciones tienen, las cuales sirvan para hacer frente a los cambios esperados.

Para ser más competitivos y/o mantenerse dentro del contexto actual las empresas mexicanas deberán afrontar el reto al cambio, previniendo y anticipándose a las eventualidades futuras para estar preparados a cualquier tipo de contingencias y

poder planear.

Las estrategias de los empresarios serán: Adoptar - nuevos esquemas de administración, mejorar los procesos de producción para satisfacer en calidad y cantidad los productos para el mercado, reforzar las exportaciones, reorientar las relaciones con la competencia.

Todo lo anterior está basado en la integración de -- los recursos, mejora de los procesos, los sistemas, los productos, la comercialización y mejora de la tecnología en relación con la dirección, promoción y ejecución de innovaciones técnicas y tecnológicas.

4.2. HERRAMIENTAS PARA LA MODERNIZACION DE LAS EMPRESAS

Los objetivos que se buscan llevar a cabo para la modernización de las empresas son el fortalecimiento de éstas, la exportación, elevar el nivel tecnológico y de la calidad, la -- simplificación administrativa y la descentralización.

Se busca además, la creación de nuevas empresas con el fin de llevar a cabo el aprovechamiento de los recursos del país, ante todo considerando la preservación del medio ambiente la creación de empleos permanentes para la satisfacción de la - demanda de empleo.

Los elementos clave para esto es llevar a cabo un -- cambio en el aspecto interno de la empresa, sabiendo ante todo -- cómo aprovechar en forma eficaz sus recursos, y por otra parte -- el responder al cambio de las condiciones externas de la empresa a las cuales deberá adaptarse para poder llevar a cabo el -- cumplimiento de sus objetivos.

Se deberá considerar:

a) Disponerse al cambio: Considerar la urgencia de modificar la forma tradicional de producir, el objetivo en la actualidad ya no es tanto el poder exportar sino el brindar un buen servicio al cliente. Por ello es importante el contar con un amplio conocimiento de las condiciones de oferta y demanda de bienes, contando para ello con un sistema de información a nivel de cada región, como del país en general para detectar -- las necesidades y requerimientos de los consumidores, es decir -- del mercado al que pretende llegar.

Es por ello que la información es indispensable para lograr el éxito, para competir y tener mejores oportunidades. - El micro y pequeño empresario deberán concentrar su atención en un producto que sea consumido por un porcentaje más elevado de personas, aprovechando ante todo los tipos de apoyos que para - el existen como la utilización de ciertos medios para dar a conocer los productos y/o servicios que ofrecen.

Muchas veces estos apoyos son desconocidos por los pequeños empresarios, de ahí la importancia de impulsar la información por medio de visitas, del radio, televisión, cartas - etc.

b) Calidad: Lograr en las empresas la calidad y la productividad, esto mediante el aprovechamiento de los recursos con que cuentan las empresas micro y pequeña, la base de todo esto es llevar acabo la impartición de capacitación a los empleados que forman parte de la empresa.

El personal deberá, principalmente ser encaminado a una especialización, ello permitirá así un mejor manejo y conocimiento de la empresa, el tener la oportunidad de delegar responsabilidades y compartir así la toma de decisiones con los demás.

El papel del empresario será entonces orientar al personal al logro de sus funciones y actividades de la mejor manera posible logrando así la eficiencia y en la misma medida lograr acrecentar la producción y mejorar la calidad del producto.

c) El Personal: La participación del factor humano dentro de la empresa otorga al empresario lo que necesita para competir: La calidad. Es por ello que lo más importante para-

lograr esto es el tener la posibilidad de establecer programas de capacitación para todos y cada uno de los niveles que conforman a la empresa, además, así se tiene la posibilidad de formar círculos de calidad.

d) Tecnología: Las micro y pequeñas empresas deberán tratar de lograr la diversidad de productos pero tratando - que ésta pertenezca a la misma actividad que desempeña, llevar a cabo una buena utilización de recursos y despertar la creatividad con la finalidad de ofrecer siempre el mejor producto.

Para modernizar el empresario su equipo y tecnología tiene la opción de adquirir maquinaria a bajo costo y del país.

4.3. COMERCIALIZACION

Los empresarios deberán primeramente conocer las preferencias del cliente y salir en su búsqueda; los productos tendrán la oportunidad de ser difundidos tanto en el mercado interno como externo.

Los empresarios muchas veces tienen desconocimiento de las medidas de exportación sobre todo de las medidas y requisitos que la conforman.

El empresario deberá detectar oportunidades para pro

mover sus productos sobre todo detectando aquellos canales de distribución que les permita llegar en forma rápida y oportuna al o a los consumidores.

a) MERCADO

El reto de la micro y pequeña empresa es la permanencia en el mercado y sobre todo competir con los productos importados.

Se recomienda el agrupar a las empresas de menor tamaño sobre todo en actividades como la introducción de productos nuevos, análisis de nuevos procesos y adiestramiento en algunas personas que para el desempeño de sus funciones requieren de este.

Deberá conocerse así la demanda actual y futura a fin de contar con mayores oportunidades, además para llevar a cabo de manera más eficiente la planeación de sus metas de producción y venta de sus productos favoreciendo su crecimiento y aprovechamiento de su capacidad instalada.

b) VENTAS

La elaboración de programas sobre los bienes demandados por los distintos sectores servirá para establecer un sistema de compra. Los programas contendrán los bienes que desean adquirir,-

agruparlos por líneas de productos y así las micro y pequeñas-empresas en forma conjunta puedan convertirse en proveedores - continuos de dichos sectores.

Es importante además establecer un sistema que homologue las características de las compras con la finalidad de - impulsar la participación de las empresas micro y pequeñas.

Otro punto a considerar es la simplificación de los- trámites para llevar a cabo dichas actividades de venta.

c) EXPORTACION

Establecer un mecanismo que permita a las micro y pequeñas empresas incorporarse a este sistema ya sea mediante insumos o bienes finales. Contar también para esto de un apoyo- financiero y de difundirles información para conocer así las - demandas internacionales.

d) REGIONALIZACION

Las empresas micro y pequeñas deberán eliminar la desigualdad existente en cuanto a desarrollo regional ya que la- mayoría de los bienes y servicios se encuentran concentrados - en tan sólo unos cuantos estados del país, mientras que a los- demás se les distribuyen estos, deberá redistribuir las oportuni

dades como alternativa para la reubicación de las empresas, así logrando un mejor abasto de materias primas, mano de obra y - - adaptación.

Además propiciará una mejor atención a los mercados-regionales canalizando para el logro de esto recurso por medio de los financiamientos.

4.4. FINANCIAMIENTO

La mayor limitante en el crecimiento de las empresas es la falta de capital, es por ello que deberá considerarse una mejor flexibilidad en relación a las tasas de interés.

Brindando sobre todo la atención necesaria de los -- proyectos de inversión con el fin de otorgar los apoyos finan-- ciosos a las empresas que lo soliciten, así como evaluar el im-- pacto de estos a futuro.

Sólo mediante la unificación de éstos elementos po-- drá llevarse acabo el logro de modernizar a las empresas y por-- tanto mejorar el desarrollo económico de México.

4.5. PERSPECTIVAS

- La creación de nuevos productos y servicios: La-

competencia entre las empresas, así como el crecimiento del mercado, estimularan dicha creación.

- El avance tecnológico: Mejorará así la capacidad de utilidad de la maquinaria y la producción en forma más rápida de los productos.

- Especialización: Aparición de la división del trabajo en todas las actividades productivas.

- Función: Debido a que la mayoría de las empresas pequeñas comienzan con pocos recursos, fomentando únicamente de esta manera un crecimiento moderado.

- Empleos burocráticos: El hombre tiende a disminuir el volúmen de trabajo que deben realizar para hacer frente a las necesidades de su existencia. Las máquinas y sistemas han llegado a sustituir el trabajo del hombre.

- Creación y consolidación de las empresas tanto administrativa, tecnológica y financieramente.

4.6. OPORTUNIDADES

- Obtención de experiencia: Esta se dá, cuando la persona en el desarrollo de su vida en el campo laboral, experi

menta una idea diferente en relación a lo estudiado y a lo que realmente sucede, impulsando así a la persona a que mediante la práctica diaria llegue a aportar soluciones rápidas y efectivas en la toma de decisiones.

- Limitación de responsabilidades: Será el disminuir en un amplio grado la responsabilidad del propietario en el cual se concentraba toda la autoridad y responsabilidad relacionadas con el funcionamiento de la empresa, determinando cuales serán ahora las actividades propias del propietario, las cuales entre otras podrían ser: buscar fondos para una expansión, mejorar la selección y las relaciones con los proveedores, buscar el crecimiento.

- Disminución del riesgo: Aquéllas personas que trabajan a razón de otras dentro de las empresas, tendrán la ventaja que en caso de pérdida no se verán afectadas ya que estos no habrán invertido capital y podrán por tanto dedicarse a otra actividad.

- Ingresos: Las personas que trabajan para otras dentro de las empresas tendrán la seguridad de percibir un sueldo o salario durante su permanencia en la misma, considerando primeramente de antemano el cumplimiento de su trabajo dentro de esta.

menta una idea diferente en relación a lo estudiado y a lo que realmente sucede, impulsando así a la persona a que mediante la práctica diaria llegue a aportar soluciones rápidas y efectivas en la toma de decisiones.

- Limitación de responsabilidades: Será el disminuir en un amplio grado la responsabilidad del propietario en el cual se concentraba toda la autoridad y responsabilidad relacionadas con el funcionamiento de la empresa, determinando cuales serán ahora las actividades propias del propietario, las cuales entre otras podrían ser: buscar fondos para una expansión, mejorar la selección y las relaciones con los proveedores, buscar el crecimiento.

- Disminución del riesgo: Aquéllas personas que trabajan a razón de otras dentro de las empresas, tendrán la ventaja que en caso de pérdida no se verán afectadas ya que estos no habrán invertido capital y podrán por tanto dedicarse a otra actividad.

- Ingresos: Las personas que trabajan para otras dentro de las empresas tendrán la seguridad de percibir un sueldo o salario durante su permanencia en la misma, considerando primeramente de antemano el cumplimiento de su trabajo dentro de esta.

- Beneficios extras: Son las prestaciones que - - ciertas empresas ofrecen a sus empleados tales como: Servicios médicos, capacitación, utilidades etc.

- Seguridad en el empleo: Sobre todo si consideramos lo anterior, aplicando la reinstalación de las empresas en ciertas regiones del país para su mejor desarrollo y captación de empleados, los cuales sean arraigados y permanezcan dentro de la empresa por periodos considerables.

- Mejoramiento de productos: Esto se obtendría mediante la generación de nuevas ideas, el impulso a las innovaciones, la modernización de los sistemas y procesos productivos poner además en práctica las sugerencias del personal. La capacitación del factor humano y la instalación de tecnología moderna.

4.7. TRAMITES PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

SHyCP:

- Inscripción al registro federal de contribuyentes.
- Cédula de identificación fiscal.
- Apertura o cierre del establecimiento.
- Aviso de cambio de domicilio fiscal.

- Aviso de aumento y/o disminución de obligaciones fiscales.
- Suspensión o reanudación de actividades.
- Cambio de denominación o razón social.

DDF.

- Constancia y certificado de zonificación de uso de suelo.
- Constancia de alineamiento y número oficial.
- Licencia de construcción.
- Visto bueno de prevención de incendios.
- Visto bueno de seguridad.
- Declaración de apertura.
- Licencia de funcionamiento.
- Evaluación del impacto ambiental.
- Cédula para la micro y pequeña empresa e inscripción en el padrón.
- Baja del padrón nacional de la micro y pequeña empresa.

SECOFI

- Registro y renovación del aviso comercial.
- Autorización de uso y funcionamiento de instalaciones de gas (LP)

- Solicitud de permisos de importación y exportación.
- Información sobre fracciones arancelarias.
- Información sobre empresas integradoras.
- Información económica, contable, financiera, etc.

IMSS:

- Facilidad para incorporarse al programa de afiliación voluntaria.
- Seguro por accidentes o enfermedades de trabajo.
- Invalidez, vejez, cesantía.
- Guardería para hijos de asegurados.
- Ayuda para funerales del asegurado fallecido.
- Pensiones por incapacidad permanente total o parcial.

TELMEX:

- Quejas
- Cambios de domicilio.
- Asesoría general.

NAFIN:

- Asesoría e información de programas de apoyo pa-

ra la micro y pequeña empresa.

- Otorgación de créditos.

SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE:

- Evaluación del impacto ambiental.
- Reportes sobre residuos peligrosos enviados para su reciclado, incineración y tratamiento.
- Licencia de funcionamiento.

COMISION NACIONAL DEL AGUA:

- Condiciones particulares sobre la descarga de --
aguas residuales.

CONAE:

- Programas para el ahorro de energía
- Desarrollo de proyectos para el ahorro de energía
- Proyectos para la conservación en ahorro de ener
gía.

PROFECO:

- Manifestación del pago de derechos y certifica--
ción de verificación.

STyPS:

- Registro de la comisión mixta de seguridad e higiene.
- Registro de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- Registro de planes y programas.
- Información sobre capacitación de la mano de obra.

INEGI:

- Manifestaciones estadísticas.

INFONAVIT:

- Registro empresarial.

4.8. OTROS TIPOS DE APOYO

- Créditos bancarios para talleres, empresas familiares, asociaciones informales para capacitación y asistencia que promuevan su productividad y rentabilidad.

- Modernización: Para la reorientación de los procesos productivos, productividad, eficiencia y competitividad.

- Desarrollo tecnológico: Desarrollo tecnológico e industrial así como la consultoría, compra de activos, equipos, investigación y desarrollo, transferencia y comercialización de tecnología.

- Infraestructura: Permitirá una operación eficiente de la planta productiva, contribuir al proceso de desconcentración y reubicación de las plantas productivas.

- Mejora del medio ambiente: Eliminar los efectos contaminantes para lograr un equilibrio entre el crecimiento económico y la calidad de vida.

Además la adquisición e instalación de equipo y maquinaria que reduzca la emisión de humos, gases, desechos, ruidos etc.

- Estudios y Asesoría: Este programa tiene como propósito que las empresas sustenten sus decisiones de inversión en criterios de viabilidad y rentabilidad para elevar su competitividad y eleven sus posibilidades de acceso al crédito.

- Acceso a la información necesaria que se requiere para el desarrollo o inicio de un nuevo negocio.

- Inducir la incorporación de tecnología de punta.
- Promoción del empresario nacional en el extranjero.

ro.

CONCLUSIONES

1.- Las micro y pequeñas empresas son de gran importancia para el desarrollo económico y social del país.

2.- La formación del empresario, así como las relaciones que mantiene con su personal, repercuten en el funcionamiento eficiente de las empresas micro y pequeñas.

3.- Los empresarios de las micro y pequeñas empresas, tienen el compromiso de aprovechar las distintas oportunidades que le brindan las organizaciones gubernamentales o particulares, con el fin de fomentar su crecimiento.

4.- La aplicación de la Auditoría Administrativa - en la micro y pequeñas empresas, permiten detectar las eficiencias y deficiencias de las mismas, así como las causas que le dieron origen y las opciones o alternativas de solución.

5.- Así como es de suma importancia llevar a cabo la Auditoría Administrativa en las empresas micro y pequeñas, - también lo es la Auditoría Financiera, ya que los resultados de esta también servirán en el grado de eficiencia a lograr la empresa, así como una posibilidad de mejora mediante la aplicación de los resultados obtenidos en ésta.

6.- La Auditoría Administrativa, es la más completa de las herramientas con las que cuenta el administrador, con el fin de llevar a cabo un estudio más completo de todos y cada uno de los elementos que componen a la empresa, así como una mejor apreciación de los resultados de dicho estudio.

7.- Todos y cada uno de los métodos propuestos por cada uno de los distintos autores, conlleva a un mismo propósito, el cual es primeramente examinar a la empresa mediante la aplicación de las diferentes técnicas de investigación, hacer un estudio minucioso de los resultados de éstas, la presentación de un informe del estudio realizado, y el compromiso de un seguimiento sobre las propuestas de mejora.

8.- El programa "Auditoría Administrativa por computadora", proporciona un sistema más simplificado de cómo llevar a cabo la Auditoría Administrativa dentro de todas y cada uno de los tipos de empresas, el cual se basa en una serie de preguntas a aplicar en las actividades y funciones dentro de las áreas de la empresa que la conforman.

A N E X O S

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION PARA EL EMPRESARIO

GUIA PARA EL EMPRESARIO.

Como realizar su auditoría:

- a) Cuestionario correspondiente a las actividades-
Financieras.
- b) Cuestionario para las actividades de Personal.
- c) Cuestionario para las actividades de Producción
- d) Cuestionario para las actividades de Venta.

FINANZAS

- 1.- Se lleva a cabo el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.
- 2.- Se preveen las necesidades financieras anticipadamente?
- 3.- Qué fuentes de financiamiento son las más apropiadas para la empresa?
- 4.- Son flexibles las condiciones que se imponen a la empresa para el otorgamiento de créditos?
- 5.- Existe flexibilidad en cuanto a las tasas de interés fijadas para la obtención del crédito?
- 6.- En base a que se consideran los plazos de pago?
7. Se otorga a las empresas facilidades en los plazos de pago?
- 8.- Las utilidades de la empresa son?

9.- Se elaboran planes y programas en relación a -
la aplicación de recursos?

10.- Se lleva a cabo en forma eficiente el cumpli-
miento de dichos planes?

11.- Existen políticas establecidas en relación a -
la aplicación de recursos?

12.- Son justificados de alguna manera los gastos -
por mano de obra, materiales, venta, administración y otros?

13.- Es puntual la empresa en el cumplimiento de -
las obligaciones tributarias?

14.- La liquidación de pasivos (deudas) se hacen -
en forma puntual?

15.- Se lleva acabo periódicamente la revisión y -
elaboración de presupuestos?

16.- Se aplican créditos a los clientes?

17.- Existen políticas establecidas en relación al
otorgamiento de créditos?

18.- Existe algún tipo de control interno?

19.- Los pagos son oportunos?

20.- Existe algún medio para facilitar los trámites en cuanto a las operaciones de la empresa?

21.- Son eficientes los procedimientos para llevar a cabo las actividades?

PERSONAL

1.- Recurre la empresa a fuentes de abastecimiento de personal cuando lo requiere?

2.- Qué medios de información son utilizados para reclutar personal?

3.- Se cuenta con personal capacitado para la función de reclutar al personal?

4.- Los requisitos exigidos para los puestos de -- empleados son:

5.- Qué tipo de exámenes (médicos, físicos y psicológicos) se aplican a los aspirantes?

6.- Se lleva a cabo la comprobación de los antecedentes de las solicitudes por parte de la empresa?

7.- Se cumple al cien por ciento con las disposiciones del contrato de trabajo?

8.- Se lleva a cabo la inducción del personal de nuevo ingreso con la finalidad de mostrarle oficinas, plantas y

compañeros?

9.- Existe un manual de bienvenida dirigido a los-
empleados de nuevo ingreso?

10.- Se cuenta con un reglamento interior de trabajo
jo?

11.- Se cumplen con los lineamientos que marca el-
reglamento interior de trabajo?

12.- La empresa cuenta con programas de entrena- -
miento dirigido a los empleados y ejecutivos?

13.- Se lleva a cabo la aplicación de dichos pro-
gramas por parte de la empresa?

14.- Son eficientes los resultados de dichos pla--
nes?

15.- La empresa cuenta con medios externos de capa
citación, adiestramiento y desarrollo?

16.- En base a que se elige el personal a capaci--
tar?

17.- Se cuenta con un análisis de puestos que integran a la empresa preestablecidos?

18.- Se revizan en forma periódica los análisis de puestos?

19.- Cuenta la empresa con una valuación de los -- puestos que la integran?

20.- Se lleva a cabo dentro de la empresa la calificación de méritos?

21.- Qué elementos se consideran para llevar a cabo la calificación de méritos?

22.- Cada cuando son revizadas las calificaciones - de méritos?

23.- Las prestaciones y servicios que otorga la empresa son?

24.- El uso real de los servicios es:

25.- Los sueldos y salarios que ofrece la empresa - son:

26.- En base a qué se lleva a cabo el cálculo de los sueldos y salarios?

27.- Los incentivos otorgados por la empresa a los empleados son:

28.- En base a qué la empresa lleva a cabo el cálculo y establecimiento de los incentivos?

29.- Existe cooperación y cordialidad entre los grupos de trabajo que forman parte de la empresa?

30.- La adaptación de los nuevos miembros al grupo es?

31.- El respeto a la autoridad es?

32.- El trato al personal es?

33.- La cordialidad y cooperación entre grupos es?

34.- La atención a los sistemas de sugerencias es?

35.- La atención a las quejas es?

36.- Existen sistemas de ascenso y promoción den--

tro de la empresa?

37.- Con que frecuencia son aplicados dichos sistemas?

PRODUCCION

1.- Son investigados los gustos y necesidades de los consumidores?

2.- Es aceptable la apariencia del producto por parte de los consumidores?

3.- La durabilidad del producto es?

4.- Se llevan a cabo estudios para el diseño del producto?

5.- Con que frecuencia son revizados los diseños existentes?

6.- La infraestructura y las facilidades de la zona para el abastecimiento de materia prima es?

7.- La facilidad de acceso a los mercados es?

8.- Las ventajas adicionales de la región son?

9.- La elección de la materia prima es?

10.- En base a qué se lleva acabo la elección de -
la materia prima?

11.- Que factores se consideran para la elección -
de la materia prima?

12.- La elección de los materiales indirectos son?

13.- La elección de la maquinaria es?

14.- Que elementos son evaluados para la elección-
de la máquina?

15.- Las normas de establecimiento para la calidad
de los productos son?

16.- La cuantificación de los mermas es?

17.- Es razonable el porcentaje de mermas origina-
das?

18.- Los procesos productivos son?

19.- Ejecuta la empresa cálculos de tiempos para -
cada obrero?

20.- Son programadas con oportunidad las adquisiciones de la empresa?

21.- La determinación de la cantidad a pedir es?

22.- En base a qué se lleva acabo la elección de los proveedores?

23.- La investigación de materiales sustitutos es?

24.- El control de inventarios es?

25.- El sistema de valuación de inventarios es?

26.- La cantidad y calidad producida es?

27.- Los métodos de producción son?

28.- La eliminación de desperdicios es?

29.- El cumplimiento de los estándares planeados es?

30.- El sistema de control de la producción es?

31.- Se conoce la capacidad real de la planta?

- 32.- La utilización de la capacidad de la planta -
es?
- 33.- El control de las jornadas extraordinarias -
es?
- 34.- El control de las horas hombre y horas máqui-
na es?
- 35.- La utilización de la comunicación escrita, --
verbal, ascendente y descendente es?
- 36.- La eliminación de la producción defectuosa -
es?
- 37.- Cuenta la empresa con sistema de procesado?
- 38.- La supervisión es?
- 39.- Las pruebas de calidad a las que se someten--
los productos es?
- 40.- El grado de cumplimiento de los estándares --
es?

41.- El costo del control de calidad es?

42.- Se lleva a cabo mantenimiento para la maquinaria y equipo?

43.- La periodicidad con que se da mantenimiento a la maquinaria y equipo es?

44.- La cuantificación de las pérdidas por tiempo ocioso es?

45.- Las condiciones actuales de la maquinaria?

46.- Los equipos y sistemas que existen son?

MERCADOTECNIA

- 1.- La empresa lleva a cabo investigaciones de mer
cado?
- 2.- La periodicidad con que se efectúan las inves-
tigaciones de mercado son?
- 3.- La elección de los canales de distribución ---
respecto a la ubicación de los distintos mercados es?
- 4.- El margen de utilidad que ofrecen los interme-
diarios es?
- 5.- El esfuerzo por reducir los gastos de trans---
porte es?
- 6.- El lugar en que se ofrece el producto es?
- 7.- El precio del producto es?
- 8.- La satisfacción de las necesidades del consumi-
dor por el producto es?

- 9.- El conocimiento de las modas y costumbres es?
- 10.- Las expectativas de llegar a nuevos mercados?
- 12.- Se lleva a cabo la eliminación de algunos productos?
- 13.- Se lleva a cabo el establecimiento de líneas de productos?
- 14.- La existencia de productos complementarios -- es?
- 15.- Se lleva a cabo la planeación de la obsolescencia del producto?
- 16.- Se cuenta con información sobre el uso, mantenimiento y conservación.
- 17.- El cálculo del precio de venta es?
- 18.- Se establece el precio de venta por medio de la investigación de mercados?
- 19.- El porcentaje de las cuentas incobrables es?

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS PEQUERAS Y MEDIANAS. Hal B. -- Pickle y Royce L. Abrahamson. Ed. Limusa, México 1990.
- 2.- PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUENA EMPRESA. South Western y Rodríguez Leonardo. Publishing Co. Cincinnati, Ohio USA.
- 3.- EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS PEQUERAS Y MEDIANAS - EMPRESAS. Franklyn J. Dickson. Ed. Diana, México 1985.
- 4.- AUDITORIA. William P. Leonard. Ed. Diana, México 1973.
- 5.- EL EMPRENDEDOR. Grabinsky Salo. Ed. Sitesa, México 1990.
- 6.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Fernández Arena José A. México 1992, Ed. Diana.
- 7.- APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Alvarez Anguiano Jorge. FCA. UNAM.
- 8.- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO SALVAT DEL ESTUDIANTE. Salvat - Editores, Barcelona España, 1981

- 9.- LOS EMPRESARIOS Y LA MODERNIZACION ECONOMICA. Arriola -- Carlos. Ed. Porrúa, México 1991-
- 10.- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Rubio R. Víctor. Publicaciones administrativas y contables.
- 11.- FOLLETOS HECHOS Y RETOS. Publicaciones de Nacionales Financiera. Mayo 1993.
- 12.- EL FINANCIERO. Moreno Manuel.
- 13.- ADMINISTRATE HOY. Gomez Ceja Guillermo.
- 14.- LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, ENFOQUES DE AUDITORIA - ADMINISTRATIVA. Rivera Robles Ma. Luisa. Tesis FCA. México 1994.
- 15.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. Munch Galindo y García -- Martínez. Ed. Trillas. México 1991.