

99  
285

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA  
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
EN FUNCION DE MERCADOTECNIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N:

GODOY GONZALEZ ENRIQUE  
LOPEZ BAUTISTA JORGE



ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. JOAQUIN BLANES PRIETO

MEXICO. D. F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

260188



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.

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

GRACIAS TE DAMOS SEÑOR,  
PORQUE NOS PERMITISTE LLEGAR A ESTE MOMENTO,  
PORQUE SIEMPRE HEMOS ENCONTRADO A ALGUIEN  
EN NUESTRO CAMINO QUE NOS HA GUIADO EN EL,  
PORQUE SIEMPRE HEMOS TENIDO LA ESPERANZA QUE  
ALUMBRA NUESTRA VEREDA,  
PORQUE NOS HAS PERMITIDO VIVIR,  
TE ROGAMOS JAMAS NOS DEJES SOLOS EN NUESTRA VIDA.

### **A NUESTRA UNIVERSIDAD**

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO POR LOS CONOCIMIENTOS  
ADQUIRIDOS EN SUS AULAS Y LA  
EXPERIENCIA OTORGADA POR TODOS  
AQUELLOS MAESTROS QUE FORMAN PARTE  
ESENCIAL DE LA MAXIMA CASA DE  
ESTUDIOS. QUE SIN RESERVA ALGUNA NOS  
BRINDARON SU APOYO INCONDICIONAL, SU  
SABIDURIA Y EXPERIENCIA.

### **A NUESTRO ASESOR:**

CON ADMIRACION Y RESPETO AGRADECIENDOLE POR  
EL APOYO OBTENIDO, SU PACIENCIA Y CONOCIMIENTOS  
TRANSMITIDOS, POR EL IMPULSO Y MOTIVACIONES QUE NOS  
HA BRINDADO PARA LA ELABORACION Y CULMINACION  
DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION.

C.P. JOAQUIN BLANES PRIETO.

ENRIQUE Y JORGE

### **A MIS PADRES:**

NO HAY PALABRAS EN ESTE MOMENTO QUE EXPRESEN MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO A MIS PADRES QUIENES HAN COMPARTIDO TRIUNFOS Y DERROTAS EN MI VIDA Y CON SU EJEMPLO, APOYO E IMPULSO ME HAN AYUDADO A LLEGAR A ESTA META.

### **A MIS HERMANOS:**

PORQUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO SU APOYO MORAL Y COMPRESION EN EL TRANCURSO DE MI VIDA.

A TODAS LAS PERSONAS QUE DURANTE MI VIDA ME HAN BRINDADO SU APOYO Y COMPRESION Y GRACIAS A ELLOS, HE LOGRADO SUPERAR LOS OBSTACULOS QUE LA VIDA ME HA PRESENTADO.

ENRIQUE.

**A MIS PADRES:**

CON TODO MI CARÍÑO RESPETO Y ADMIRACION  
A MIS PADRES POR TODO, YA QUE NO HAY  
PALABRA QUE ENCIERRE TODO EL AGRADECIMIENTO  
QUE LES QUISIERA EXPRESAR.

**A MIS HERMANOS:**

POR SU CARÍÑO Y AYUDA INCONDICIONAL.

ESPECIALMENTE AGRADESCO SU APOYO,  
COMPRESION, Y SU AMOR A IRMA LEONOR  
NUÑEZ

JORGE.

## INDICE

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO.....	1
1.3 DEFINICION DE ADMINISTRACION .....	2
1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION .....	3
1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	4
1.5.1 GEORGE TERRY .....	4
1.5.2 AGUSTIN REYES PONCE .....	5
1.5.3 JOSE A. FERNANDEZ ARENA .....	6
1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE NACIONAL FINANCIERA (NAFIN) .....	8
1.7 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE HENRY FAYOL .....	14

#### CONCLUSIONES

### CAPITULO II

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 DEFINICION DE AUDITORIA.....	17
2.2 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	17
2.3 NORMAS DE AUDITORIA.....	17
2.3.1 CLASIFICACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA .....	18
2.4 PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	20
2.5 METODOS PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISRATIVA .....	21
2.5.1 METODO DE WILLIAM P. LEONARD .....	21
2.5.2 METODO DE VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGR HERNANDEZ .....	28
2.5.3 METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.....	29

2.6	OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	32
2.7	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA UN SERVICIO ESPECIALIZADO PARA LA ADMINISTRACION...	33
2.8	LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA .....	34
2.9	VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	35
2.10	ALCANCE Y FUNCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	35
2.11	DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA .....	36
2.12	COMPARACION ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA.....	37
2.13	NECESIDAD QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA SE COMPLEMENTEN .....	38

CONCLUSIONES

### CAPITULO III

#### LA MERCADOTECNIA

3.1	CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.....	39
3.1.1	AMERICAN ASSOCIATION .....	39
3.1.2	LOUIS E. BOONE Y DAVID L. KURTZ.....	39
3.1.3	PHILIP KOTLER.....	39
3.2	OBJETIVO Y FINALIDAD DE LA MERCADOTECNIA .....	40
3.3	IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA .....	40
3.4	MEZCLA DE MERCADOTECNIA .....	41
3.5	ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA.....	42
3.5.1	ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	42
3.5.2	ESTRATEGIA DEL PRECIO.....	49
3.5.3	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION .....	52
3.5.4	ESTRATEGIA DE PROMOCION.....	54

CONCLUSIONES

## **CAPITULO IV**

### **LA EMPRESA**

4.1	CONCEPTO DE EMPRESA.....	58
4.1.1	JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA .....	58
4.1.2	AGUSTIN REYES PONCE .....	58
4.1.3	ISSAC GUZMAN VALDIVIA .....	58
4.2	CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.....	59
4.3	LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA .....	60
4.4	COMPONENTES BASICOS DE UNA EMPRESA.....	60
4.5	LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE.....	62

### **CONCLUSIONES**

## **CAPITULO V**

### **LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MPME)**

5.1	DEFINICION DE LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MPME) .....	64
5.1.1	AGUSTIN REYES PONCE .....	64
5.1.2	REVISTA DE EJECUTIVOS EN FINANZAS .....	64
5.1.3	NACIONAL FINANCIERA.....	65
5.2	LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO.....	65
5.2.1	IMPORTANCIA ECONOMICA.....	66
5.2.2	IMPORTANCIA SOCIAL.....	66
5.3	IMPORTANCIA DE LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	67
5.4	FUNCION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	68
5.5	PROBLEMAS COMUNES DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	69
5.6	VENTAJAS DE LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	71
5.7	APOYOS GUBERNAMENTALES A LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	74



5.8	FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA MICRO Y MEDIANA EMPRESA.....	78
5.8.1	DIFERENTES TIPOS DE CREDITO.....	79
5.8.2	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS.....	79
5.8.3	PRESTAMOS PRENDARIOS.....	80
5.8.4	PRESTAMOS DE HABILITACION O AVIO.....	81
5.9	CREDITOS REFACCIONARIOS.....	83
5.9.1	CREDITO HIPOTECARIO INDUSTRIAL.....	84
5.9.2	REMESAS EN CAMINO.....	84
5.9.3	ARRENDAMIENTO.....	84
5.9.4	ARRENDAMIENTO PURO.....	86
5.10	FACTORAJE.....	87
5.10.1	FACTORAJE A PROVEEDORES.....	87
5.10.2	FACTORAJE INTERNACIONAL.....	88
5.10.3	COSTOS DE FACTORAJE.....	88
5.10.4	AFIANZADORA.....	88

CONCLUSIONES

## CAPITULO VI

### EL CONSEJO NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y EL PROGRAMA COMPITE

6.1	ANTECEDENTES.....	89
6.2	DEFINICION DEL CONSEJO NACIONAL DE LA MPME.....	90
6.3	OBJETIVOS.....	90
6.4	INTEGRACION DEL CONSEJO NACIONAL.....	90
6.4.1	POR EL SECTOR PUBLICO.....	90
6.4.2	POR EL SECTOR PRIVADO.....	91
6.5	MODALIDADES DEL CONSEJO NACIONAL.....	92
6.6	EL CONSEJO NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	92

6.7	PROGRAMAS DE PROMOCION DE AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES.....	94
6.8	PROGRAMAS DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO EXTERIOR 1997.....	96

EL COMITE NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACION TECNOLOGICA, A.C. (COMPITE).

6.9	ANTECEDENTES.....	97
6.10	AVANCES .....	98
6.11	OBJETIVOS .....	98
6.12	ESTRATEGIAS.....	99
6.13	CARACTERISTICAS .....	99
6.14	VENTAJAS .....	99
6.15	COSTOS Y DURACION .....	100

CONCLUSIONES

**CAPITULO VII**

**EL FINANCIAMIENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y EL COMPENDIO ESTADISTICO DE LA INDUSTRIA NACIONAL, ABRIL 1997.**

7.1	INTRODUCCION.....	101
7.2	EL PAPEL DE LA BANCA DE DESARROLLO .....	101
7.3	LAS CINCO PRINCIPALES VERTIENTES DE FOMENTO DE NACIONAL FINANCIERA.....	102
7.4	COMPENDIO ESTADISTICO DE LA INDUSTRIA NACIONAL, ABRIL DE 1997.....	105
A)	GRAFICAS GENERALES POR ESTABLECIMIENTO Y PERSONAL OCUPADO .....	105
B)	CUADROS COMPARATIVOS DE ACTIVIDAD Y SECTOR ECONOMICO.....	108
C)	GRAFICAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD Y SECTOR ECONOMICO.....	114
D)	GRAFICAS POR ENTIDAD FEDERATIVA Y SECTOR ECONOMICO .....	122

## CAPITULO VIII

### GUIA PRACTICA PARA LA ELABORACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

8.1	INTRODUCCION.....	131
8.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	131
8.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	131
8.4	FORMULARIO DE HIPOTESIS .....	132
8.5	DESARROLLO DE LA AUDITORIA .....	132
A)	PLANEACION.....	132
B)	EXAMEN.....	133
C)	EVALUACION.....	135
D)	PRESENTACION O INFORME .....	136

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## **CAPITULO 1**

### **GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION**

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION**

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente, infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupo y se desarrolla en grupo para protegerse del medio ambiente.

La aplicación empírica de la Administración la denominamos Acto administrativo. Podemos definirlo como la coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo.

Con el nacimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra, se produjo la sustitución del poder mecánico por el poder humano, así como la separación de productores y consumidores.

Bajo estas nuevas condiciones se estableció alcanzar los objetivos, dando origen a nuevos medios de administración. Con esto se iniciarán los primeros experimentos científicos en la práctica de la administración. El interés por la Administración se extiende a otros países (Alemania, Estados Unidos y Francia entre otros) y surgen los mitos de que la administración es la fuerza y el factor crítico del desarrollo.

El interés por el tema se difundió rápidamente en todos los países. Se forman escuelas, institutos y sociedades de Administración en Bombay, México, Africa Occidental, así como en Turquía e Irán.

#### **1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO**

En México la primera escuela de Administración surge en Monterrey. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey inicia sus cursos de Administración en nuestro país

llamándolos “de Negocios” en (1943). El Instituto Tecnológico de México establece su escuela en 1947. En 1957 la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado en Administración.

La administración tiene como propósito coordinar los elementos humanos, financieros y técnicos para lograr la máxima eficiencia en la estructuración y operación de un organismo social.

La Universidad Nacional Autónoma de México la inicia en 1957, año en que el Consejo Universitario aprueba la carrera con la denominación de “Licenciado en Administración de Empresa”

### **1.3 DEFINICION DE ADMINISTRACION.**

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

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

**KOONTZ Y O'DONNELL**

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

**G. R. TERRY**

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

**AGUSTIN REYES PONCE**

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

HENRY FAYOL

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

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

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

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

#### **1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION**

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

- La administración se da cuando exista una empresa, organismo o institución, siendo mas necesaria a medida que va creciendo ésta
- El éxito de un organismo social depende de su buena administración, y sólo a través de esta en conjunto con los elementos materiales, humanos, técnicos y tecnológicos, con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían alcanzar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

- En ellas es quizás, donde la función administrativa pueda aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas micro, pequeñas y medianas, tal vez su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, esto es, obtener una mejor coordinación de sus

elementos: maquinaria, mercado, mano de obra calificada, etc. En los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

- La elevación de la productividad, preocupación quizá de una mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que cada empresa en el ámbito económico, político y social es eficiente y productivo, la sociedad misma, formada por ella, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, tal vez uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, para crear la capitalización y desarrollar una evaluación de sus trabajadores, ya sea sus recursos materiales son bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la mas eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de política de ese desarrollo.

## **1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

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

### **1.5.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE GEORGE TERRY.**

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

#### **PLANEACION:**

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

#### **ORGANIZACION:**

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

#### **EJECUCION:**

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

#### **CONTROL:**

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

#### **1.5.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTIN REYES PONCE.**

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

#### **PREVISION:**

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



#### PLANEACION:

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

#### ORGANIZACION:

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

#### INTEGRACION:

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

#### DIRECCION:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

#### CONTROL:

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

### **1.5.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE JOSE A. FERNANDEZ ARENA.**

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

PLANEACION	Valores de creatividad y cooperación
IMPLEMENTACION:	Valores de comunicación y responsabilidad
CONTROL	Valores de cantidad y calidad de trabajo

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

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

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

**PLANEACION:**

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

**IMPLEMENTACION:**

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

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

## CONTROL

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

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

### **1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE NACIONAL FINANCIERA. (NAFIN)**

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

**PLANEACION:**

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

**ORGANIZACION:**

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

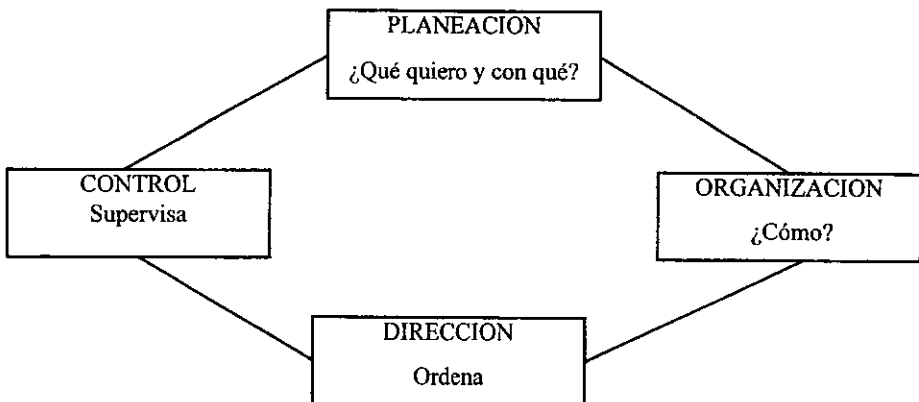
**DIRECCION:**

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

**CONTROL:**

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

**PROCESO ADMINISTRATIVO DE NACIONAL FINANCIERA (NAFIN).**



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

#### AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

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

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

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

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

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

Estas actividades suelen estar relacionadas con:

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

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

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

## NACIONAL FINANCIERA

### PLANEACION

#### PLANEACION DE VENTAS

Se refiere a todas las características que afectan a la venta de los productos y servicios de la clientela.

Toda esta información permitirá al empresario planear las ventas que se desea lograr, en forma realista en el tiempo necesario para el plan que se realiza al determinar ¿qué?, ¿Dónde? Y ¿A cuántos se va a vender?, ¿Cuándo se va a vender?

**PLANEACION DE LA PRODUCCION** Se refiere a las operaciones mediante las cuales los recursos humanos y materiales dan lugar a la producción de bienes y servicios a través del empleo de materia prima, empleo de maquinaria y otros equipos.

La planeación se realiza cuando se determina ¿Dónde se va a producir?, ¿Tamaño de la planta, disponibilidad de inventarios y el proceso de producción?, ¿Cuanto le va a producir?, y ¿La necesidad de la mano de obra?

**PLANEACION DEL PERSONAL** Se refiere a las relaciones humanas dentro de la empresa. Una dirección eficiente del personal para el logro de los propósitos de la empresa.

La planeación se realiza cuando se determina, la cantidad de personas, las necesidades de capacitación, el bienestar del trabajador, la educación del trabajador.

**PLANEACION DE LAS FINANZAS** Se refiere a las necesidades y a la obtención de dinero que tendrá una empresa en el periodo planeado.

La planeación se refiere a:  
-La necesidad de dinero para lograr el plan.  
-A el volumen óptimo de la composición del activo y el pasivo.  
.La obtención de recursos externos  
-Gestiones de crédito  
-Los plazos de pago.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

### PLANEACION:

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

### ORGANIZACION:

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

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

#### A) Organización Informal:

Es la que surge en forma libre y espontánea creada por los mismos participantes, afecta la unión del grupo de los trabajadores y las relaciones entre el jefe y los subordinados.

#### B) Organización Formal:

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

### FORMAS DE AUTORIDAD:

En toda empresa se manifiestan dos clases de autoridad:

#### A) La Autoridad Administrativa:

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

B) Autoridad por experiencia o conocimiento:

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

DIRECCION:

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

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

Los siguientes principios ayudan a dirigir a los trabajadores:

El trabajo es una oportunidad de realización de las potencialidades del trabajador.

Un trabajador motivado requiere de poca supervisión

Un trabajador motivado es responsable.

Hay trabajadores que requieren de mucha supervisión.

Hay trabajadores que necesitan sentir que están siendo supervisados para poder trabajar adecuadamente.

CONTROL:

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

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



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

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

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

## **1.7 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE HENRY FAYOL.**

Los Principios de Administración generalmente sirven de alimento en la estructura de una empresa para poder llevar acabo un proceso adecuado en la administración, es así que Henry Fayol establece 14 Principios que son muy importante aplicarlos adecuadamente en la MPME, y a continuación se mencionan.

### **DIVISION DEL TRABAJO:**

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

### **AUTORIDAD:**

Consiste en el derecho de mandar y poder exigir obediencia.

### **DISCIPLINA:**

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

#### UNIDAD DE MANDO:

Cada uno de los trabajadores debe recibir ordenes de un solo jefe.

#### UNIDAD DE DIRECCION:

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

#### SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL:

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

#### REMUNERACION DEL PERSONAL:

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

#### JERARQUIA:

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

#### EQUIDAD:

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

#### ESTABILIDAD DEL PERSONAL:

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

#### INICIATIVA:

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

#### ORDEN:

En este sentido se señalan dos conceptos que son los siguientes:

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

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

#### UNION DE PERSONAL:

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

Analizando los catorce principios según Fayol, nos hace ver la necesidad dentro de la empresa la adecuación de los lineamientos que se deben seguir para que todo marche de acuerdo a lo planeado, todos los principios son absolutamente necesarios de llevarlos a cabo y aplicarlos en cada una de las organizaciones.

## CONCLUSION I

La administración siempre ha existido desde que el hombre tiene conciencia, donde hechos históricos demuestran que, desde sus inicios, tubo la necesidad de organizarse para perseguir un objetivo.

Existió una época en la historia de la humanidad donde la administración alcanzó un auge, una importancia mundial y fue en la Revolución Industrial en Inglaterra, donde se originaron nuevos métodos de administración. Se iniciaron los primeros experimentos científicos en la práctica de la administración. El interés por la administración se extendió a otros países, (Alemania, Estados Unidos y Francia entre otros).

También surge en México la primera escuela de administración en el estado de Monterrey, que lleva el nombre de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. La Universidad Nacional Autónoma de México la inicia en 1957, año en que el consejo Universitario aprueba la carrera de "Licenciado en Administración de Empresas".

De acuerdo con las definiciones de los diferentes autores, la que nos pareció más completa y objetiva es la siguiente:

C.P. Y L.A. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

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

La administración tiene vital importancia para las empresas micro, pequeñas y medianas y especialmente para las grandes empresas que estas por su magnitud y complejidad tiene una mayor necesidad de llevar una mejor administración.

De acuerdo con los procesos administrativos de los diferentes autores, que nos pareció mas claro y completo es el del L.A. Agustín Reyes Ponce que describe este proceso en las siguientes etapas:

- Previsión
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control.

En resumen, el proceso administrativo ayuda a clasificar y analizar las tendencias administrativas y aprovechar los recursos de la empresa y así hacer posible la realización de los objetivos institucionales.

Finalmente por su gran importancia mencionaremos los principios de administración de Henry Fayol, que sirven de lineamientos en la estructura de una empresa para poder llevar a cabo un proceso adecuado en la Administración, que consta de 14 principios básicos que son:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| -División del trabajo                                    | -Jerarquía                |
| -Autoridad   | -Equidad                  |
| -Disciplina  | -Estabilidad del personal |
| -Unidad de mando   | -Iniciativa               |
| -Unidad de dirección                                     | -Orden                    |
| -Subordinación del interés particular al interés general | -Unión de Personal.       |
| -Remuneración del personal                               |                           |

## **CAPITULO II**

### **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

#### **2.1 DEFINICION DE AUDITORIA.**

V.M. MENDIVIL ESCALANTE

“Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.”

#### **2.2.- DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

WILLIAM P. LEONARD.

“Es un examen crítico y constructivo de la estructura de una empresa, en cuanto a sus planes, objetivos y métodos de evaluación con el objeto de localizar las áreas que necesitan mejorarse y formular recomendaciones.”

#### **2.3 NORMAS DE AUDITORIA.**

El trabajo de auditoría es profesional porque su ejercicio requiere de gran destreza, que no puede medirse o juzgarse por los que confían en quien lo ejecuta. Este hecho hace que quien solicita sus servicios a un Contador Público, confíe en que va a desarrollar con calidad profesional aunque el mismo solicitante no puede juzgar de si existe o no, calidad profesional en dicho trabajo.

La contaduría pública organizada, a través del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, consciente de la responsabilidad pública que implica el ejercicio de una profesión, afrontó el problema de la calidad profesional en el trabajo de auditoría y decidió establecer los requisitos mínimos, de orden general, que deben observarse para el desempeño de un trabajo de auditoría de calidad profesional. A estos principios básicos del trabajo de auditoría se les llama "Normas de Auditoría" y, por su naturaleza, deben ser de aceptación general para toda la profesión.

### **2.3.1 CLASIFICACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA.**

#### **1.- NORMAS PERSONALES.**

- A) Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
- B) Cuidado y diligencia profesionales.
- C) Independencia mental.

#### **2.- NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO.**

- A) Planeación y supervisión.
- B) Estudio y evaluación del control interno.
- C) Obtención y evidencia suficiente y competente.

#### **3.- NORMAS DE INFORMACION.**

- A) Relación con los estados financieros y responsabilidad.
- B) Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados.
- C) Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad.
- D) Suficiencia de las declaraciones informativas.
- E) Salvedades.
- F) Negación de opinión.

#### **NORMAS PERSONALES**

Son comunes a todas las profesiones. El entrenamiento técnico es el medio indispensable para desarrollar la habilidad práctica necesaria para el ejercicio de una profesión y junto con el estudio y la investigación constantes se integran como fundamento de la capacidad profesional

La actividad profesional como todas las actividades humanas está sujeta a la apreciación personal y, por consecuencia, al error. El hombre es consciente de ello, el profesionista debe esforzarse por reducir a un mínimo ese grado de error mediante un trabajo cuidadoso.

La independencia mental es consecuencia de la calidad de juez árbitro que en cierto modo tiene la actividad del Auditor.

## NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO.

Son resultantes de la segunda norma personal: Cuidado y diligencia profesionales, ya que aunque puede resultar difícil establecer los lineamientos para determinar cuándo se es cuidadoso y diligentes, si existen algunos aspectos que, si se cumplen, responden a esa obligación de cuidado y diligencia comentados.

Si se plantea el trabajo a desarrollar se establece una situación que garantiza razonablemente la atención de los puntos mas importantes así como la aplicación de los procedimientos mínimos para la obtención de elementos de juicio suficientes y competentes para nuestra opinión.

En la práctica, el Auditor se auxilia de ayudantes para ejecutar el trabajo, esto implica delegación de funciones, mismas que no lo releva de su responsabilidad total; esta circunstancia hace necesaria la supervisión del trabajo para, esta forma, estar seguro de que el trabajo ejecutado por los ayudantes cumple su objetivo y proporciona información completa y adecuada.

Al formular el programa de trabajo el Auditor debe establecer los procedimientos, su alcance y su oportunidad, pero esto depende en mucho del tipo de empresa y de sus particularidades operativas;

ello hace necesario el estudio y evaluación del control interno existente para que, basado en el resultado obtenido, se determinen claramente dichos procedimientos, su alcance y su oportunidad.

Los resultados que obtenga el Auditor deben ser suficientes y competentes, es decir, que den la certeza moral de que los hechos que se está tratando de probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados y se refieran a aquellos hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia en relación con lo examinado.

## NORMAS DE INFORMACIÓN.

Como consecuencia de su trabajo, el Auditor emite una opinión en la que expresa el trabajo desarrollado y las conclusiones a que ha llegado, A esa opinión se le llama dictamen y por su importancia se han establecido las normas que regulen su calidad.



## **2.4. PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Los principios básicos en la auditoría administrativa, vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los que a continuación se mencionan:

### **a) SENTIDO DE LA EVALUACION**

La auditoría administrativa se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados.

### **b) IMPORTANCIA DEL PROCESO DE VERIFICACION.**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que esta ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la “comprobación” en la observación directa, la “verificación” de información.

### **c) HABILIDAD PARA PENSAR EN TERMINOS ADMINISTRATIVOS**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo).

Se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo importante para el auditor administrativo.

## **2.5 METODOS PARA LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

### **2.5.1 METODO DE WILLIAM P. LEONARD.**

El método de William P. Leonard señala cuatro pasos para el desarrollo de la Auditoría Administrativa los cuales son los siguientes:

ETAPA I EXAMEN

ETAPA II EVALUACION

ETAPA III PRESENTACION

ETAPA IV VIGILANCIA

#### **EXAMEN**

##### **AREAS A REVISAR**

- 1.- Una o mas funciones especificas.
- 2.- Grupos de departamentos o departamento.
- 3.- División o grupo de divisiones.
- 4.- Empresa como un todo.

##### **DETALLES A ESTUDIAR**

- 1.- Planes y objetivos.
- 2.- Estructura de la organización.
- 3.- Políticas, sistemas y procedimientos.
- 4.- Método de control.
- 5.- Recursos humanos y físicos.
- 6.- Normas de ejecución y medición de resultados.

## EVALUACION

<b>PROCESO DE EVALUACION FACTORES A EVALUAR SINTESIS.</b>	<b>ANALISIS CIENTIFICO INTERPRETACION.</b>
1.- Panorama económico	1.- Estudiar los elementos.
2.- Adecuación de las estructura de la empresa	2.- Hacer un diagnostico detallado.
3.- Cumplimiento de políticas y procedimientos.	3.- Detallar finalidades y relaciones.
4.- Exactitud y confiabilidad de los controles.	4.- Buscar deficiencias.
5.- Métodos adecuados de protección.	5.- Balance analítico.
6.- Causas de variaciones	6.- Comprobar eficiencias.
7.- Utilización adecuada de mano de obra y equipo	7.- Indagar problemas.
8.- Métodos satisfactorios de operación verbal.	8.- Precisar soluciones.
	9.- Determinar alternativas.
	10.- Elaborar métodos de mejoramiento.

### PRESENTACION

- Discusión verbal de aspectos importantes.
- Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- Informe final a la dirección.

### VIGILANCIA

- Revisión de instalaciones.
- Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
- Completar cualesquier aspecto inconcluso.

## **EXAMEN**

### **PLANES Y OBJETIVOS**

Al efectuar una revisión de los principios de la organización, es muy necesario dar la debida consideración a los planes generales de la misma y los objetivos que son aspectos básicos y necesarios para que el trabajo se haga bien.

Al evaluar los planes y objetivos generales, puede parecer en algunos casos, que la alta dirección de una empresa no se ha dado cuenta que los planes mal trazados impiden que se alcancen los objetivos.

Antes que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender bien los planes generales y los objetivos de la empresa. Estos planes sirven de guía en la determinación de políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados.

### **ESTRUCTURA ORGANICA**

Para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato. La primera tarea consiste en determinar los planes y objetivos en las ideas actuales y que determinaran operaciones futuras. La segunda en pasar una revisión minuciosa a los requerimientos básicos de la empresa, para llegar a realizaciones satisfactorias.

Mediante el estudio de la gráfica de organización de una empresa, el auditor debe empezar por cerciorarse si refleja o no la situación verdadera y actual de las funciones orgánicas. Necesita analizar cada uno de los elementos y completar su evaluación para determinar si las gráficas de organización precisan los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad.

### **POLITICAS Y PRACTICAS**

Las políticas y practicas delimitan las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientados que contribuyen a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para

que haya uniformidad y coordinación; estas se consideran flexibles pues habrá que modificar siempre que sea necesario, para adaptarse a las circunstancias requeridas.

## SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Al examinar cualquier sistema o procedimiento el auditor debe tener en cuenta su propósito y forma; debe decidir sobre sus méritos respecto al modo en que sirven a los interesados de la empresa.

Un sistema o procedimiento deficiente puede resultar costoso y entorpecer la observancia de la política.

La principal finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas y los objetivos de la organización, la evaluación de un sistema y procedimiento comprende tres aspectos que son los siguientes: El primero, si el sistema o procedimiento satisface la totalidad de las necesidades corrientes; el segundo, si funciona en forma eficaz y el tercero, cual es su grado de eficacia.

Lo mas importante es asegurar de que si el sistema o procedimiento este proyectado de modo que con su funcionamiento se obtengan los resultados esperados, debiendo determinarse lo que se esta haciendo, donde, como, cuando y por quien.

## RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

La evaluación del personal comprende una valoración de las practicas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que desempeña alguna función en la organización.

Existen empresas dedicadas a la fabricación, servicios públicos, impresiones, etc.; en las que el estado de sus instalaciones puede afectar mucho su funcionamiento. Lo primero es el estado general del equipo fijo y móviles necesarios para las operaciones cotidianas. En segundo lugar, viene el aspecto de determinar si el mantenimiento o conservación de las operaciones es el mas idóneo.

## **EVALUACION**

### **ANALISIS, INTERPRETACION Y SINTESIS.**

En un análisis de una Auditoría Administrativa es necesario recopilar los hechos en relación a un determinado propósito y dividiéndolos en elementos o unidades. El enfoque científico consiste en determinar los fines, relaciones y asociaciones; y comprobar toda función proceso, tarea o método.

Las interpretaciones que se derivan del análisis no son conclusiones definitivas, tienen que estar relacionadas con otras inferencias y tal vez haya que reformular por alguna razón. No es conveniente el tratar de llegar a conclusiones sin antes presentar la debida atención a cada uno de los elementos.

La finalidad del análisis es preparar una síntesis, que es el proceso de combinar los diferentes elementos. Existen diez pasos para realizar el análisis científico, los cuales son los siguientes:

1. ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS. Es un estudio completo y veraz de los componentes que integran la organización, es decir, es un diagnóstico de la situación de la empresa.
2. DIAGNOSTICO DETALLADO. Se elabora un diagnóstico detallado de los factores a evaluar que puede ser satisfactorio o insatisfactorio de acuerdo con las prácticas correctas y establecidas, anotando cuidadosamente todo hecho que haya contribuido a las deficiencias en la administración y funcionamiento de la empresa.
3. DETERMINACION DE PROPOSITOS. El diagnóstico proporciona una explicación del significado, de la cual puede derivarse una finalidad y relación durante el proceso de evaluación. El auditor hace una comparación para determinar que diferencias hay entre un elemento u otro, analizar cada uno de los pasos del proceso para determinar la finalidad y relacionar uno con otro.
4. INVESTIGACION DE LAS DEFICIENCIAS. El auditor debe analizar todo elemento para descubrir sus defectos, irregularidades, e informar de la existencia de una política inadecuada o de la falta total de ella.

5. **BALANCE ANALITICO.** En el proceso del análisis, la interpretación y síntesis, el auditor deberá poner el alcance de cada uno de los aspectos seleccionados.

6. **COMPARACION DE LA EFICIENCIA.** Para poder comprobar la eficiencia es necesario efectuar pruebas de cada factor para su evaluación. La tarea de medir la eficiencia involucra una comparación de lo realizado con normas previamente establecidas.

7. **BUSQUEDA DE PROBLEMAS.** La función del auditor es localizar problemas, los cuales pueden ser consecuencias de una superposición de responsabilidades, falta de coordinación y tareas mal encaminadas. Constituye un deber del auditor explorar y decidir los problemas que necesitan una solución rápida y que camino a seguir.

8. **ARRIBO A SOLUCIONES.** El auditor necesita contar con tiempo suficiente para solucionar los problemas que encuentre. También puede darse el caso que un determinado mejoramiento sea insuficiente y que haya necesidad de efectuar un estudio y buscar soluciones mas amplias.

9. **DETERMINACION DE ALTERNATIVAS.** El auditor debe aplicar su capacidad y experiencia para determinar las alternativas de solución correctas a todos aquellos factores que se evalúan.

10. **DEFINICION DE METODOS PARA MEJORAR LA OPERACION.** Esta es la meta de todo auditor. En sus labores de evaluación estará siempre alerta a idear mejores formas de hacer las cosas. Para escoger el mejor camino se hace necesario estudiar lo que se juzga mas conveniente de acuerdo con las circunstancias particulares de cada organización.

## **PRESENTACION**

En la presentación del informe hay que tener presente dos aspectos muy importantes, que se pueden considerar en estas dos preguntas: ¿A quien se enviara el informe? Y ¿Como rendir el informe?.

La decisión en cuanto a quien habrá de recibir el informe no es difícil, porque esto deberá estar bien definido por la política respectiva, pero si es algo a que el auditor tiene que atender antes de la

preparación del documento, porque quien lo reciba va a juzgar de su calidad, aceptarlo o rechazarlo, determinar si es bueno, adecuado, interesante y útil.

El auditor necesita determinar como rendirá su informe. Porque métodos de comunicación será el más importante, ya que podrá realizarse de dos maneras tanto oral como escrito. En las empresas los informes escritos deben ser breves, claros, valiosos, precisos y pertinentes porque a ningún ejecutivo le gusta leer y dirigir informes largos y confusos.

Al redactar el informe, deberá atenderse a los siguientes puntos:

- a).- Claridad
- b).- Brevedad
- c).- Importancia relativa de los datos

El informe puede seguir el siguiente formato:

- 1.- Propósito y alcance
- 2.- Aspectos fundamentales
- 3.- Problemas discutidos con la supervisión
- 4.- Practicas comunes
- 5.- Discusión o comentarios.
- 6.- Recomendaciones
- 7.- Anexos.

## **VIGILANCIA**

La presentación y discusión de los resultados encontrados por el auditor son partes importantes del servicio de la auditoria. El auditor actúa en beneficio de la administración y busca aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en el momento.

Una vez analizado el informe sólo queda la presentación del informe final, el cual pide: Acción inmediata para eliminar irregularidades y situaciones inadecuadas.

La idea principal de la persecución es complementar cualquier asunto planteado en las recomendaciones y que todavía no ha sido acatado.



Por último se debe recordar que un programa de Auditoría Administrativa requiere revisiones y exámenes periódicos. Su idea es ayudar a la Administración para lograr el óptimo resultado de sus operaciones.

### **2.5.2 METODO DE VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ.**

La Auditoría Administrativa para estos dos autores se desarrolla principalmente en cuatro etapas siguientes:

- 1. PLANEACION**
- 2. EXAMEN**
- 3. EVALUACION**
- 4. PRESENTACION**

Estas cuatro etapas se desarrollan en varios elementos que a continuación se mencionan:

#### **PLANEACION**

1. Definición del estudio a desarrollar
2. Diagnostico del estudio a desarrollar
  - a) -Elaboración del programa de diagnostico
  - b) -Aprobación del programa
  - c) -Desarrollo del diagnostico
3. Definición de objetivos
4. Alcance específico de la auditoría
5. Determinación del personal necesario
6. Programación del tiempo estimado
7. Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
8. Aprobación del programa de auditoría.

#### **EXAMEN**

- a) Entrevista con los representantes
- b) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa

- c) Capitación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, etc.).
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada
- e) Capitación de opiniones y sugerencias.

### **EVALUACION**

La evaluación comprende los siguientes etapas:

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones
- c) Planteamiento de las recomendaciones
- d) Discusión de las observaciones.

### **PRESENTACION**

- a) Elaboración del informe final
- b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoria
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

## **2.5.3 METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA**

Este autor hace mención de objetivos institucionales, los cuales se definen a continuación:

**OBJETIVOS DE SERVICIOS.** (Consumidores, Usuarios).

Satisfacen las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

**OBJETIVO SOCIAL.** (Colaboradores, Gobierno y Comunidad).

Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa del gobierno y de la comunidad; logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

**OBJETIVO ECONOMICO.** (Inversionistas, Acreedores).

Protección de los intereses económicos de la empresa de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de sus grupos por medio de una generación de riqueza.

Este autor muestra el método de Auditoría Administrativa que la organización esta fragmentada de la siguiente manera:

DIRECCION	Consejo Administrativo Dirección Gerencia	Contabilidad Control de políticas Presupuestos Control de calidad Auditoría interna
INFORMACION	Información	Relaciones humanas Relaciones públicas Finanzas Servicios generales
ASESORAMIENTO	Compras Almacén Investigación	Comercialización
OPERACION	Producción	

**DIRECCION.** Ejercida por el consejo de la administración, quien debe revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas implantadas.

**INFORMACION.** Encargada de puntualizar las desviaciones a las políticas, sus causas y en caso de no ser efectuadas las correcciones adoptadas por los jefes departamentales.

**ASESORAMIENTO.** En cuanto a los diferentes departamentos que colaboran con la dirección y la operación. La empresa requiere de estas actividades para asegurar una actuación más eficiente en donde intervengan tratamientos de personal por relaciones humanas, manejo de fondos por

finanzas, guarda y manejo de materiales por los almacenes, mejores condiciones en la adquisición de artículos por compras. Esto se da dependiendo de la magnitud y tipo de giro de la empresa.

**OPERACION.** Cuando la empresa sea de índole industrial, y será la función encargada de la transformación de los artículos, desde la materia prima hasta el producto terminado para el consumo.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo para la elaboración de una Auditoría Administrativa, que consiste en lo siguiente:

**A) PLANEAR**

**B) IMPLEMENTAR**

**C) CONTROLAR.**

**PLANEACION**

Para llevar a cabo la planeación en la Auditoría Administrativa se deben hacer mención de los siguientes principios:

1.- Existiendo una repetición marcada podrá haber programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos toda una tendencia.

2.- La planeación tiene como primer requisito la definición del problema aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos, productos de la innovación.

3.- El contenido de los programas dependerá de lo siguiente:

a) Los objetivos de la tarea

b) Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles

c) El tiempo límite.

4.- Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores cuya conjugación permitirá la satisfacción y originará la especialización.

**IMPLEMENTACION**

Se debe de tomar muy en cuenta lo referente a las decisiones, lo cual implica a la motivación como termino clave para el más eficiente resultado y para esto debe existir una buena comunicación.

La motivación es parte de un sin número de conceptos que se dan inevitablemente en la siguiente forma: "Necesidad, Incentivos Motivación, Resultados" En cuanto a la necesidad se toma como punto de partida en cualquier organización y que en esta surgen necesidades dependiendo del grado que se tenga de satisfacer dicha necesidad, se determinan los incentivos adecuados y se obtiene un mayor rendimiento con una óptima motivación.

## CONTROL

El control es la apreciación del resultado de la acción y se hace notar que cada uno de los integrantes de la entidad controlarán su esfuerzo propio analizando su actuación.

El control permite la comparación de los resultados con lo establecido por el plan seleccionado. Se debe precisar la calidad obtenida y el tiempo transcurrido.

Para llevar a cabo dicho método se utilizan algunas herramientas para la capacitación de la información como son: La entrevista, la observación y los cuestionarios, los cuales deben ser encaminados a los jefes de departamento inmediatos.

## **2.6 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

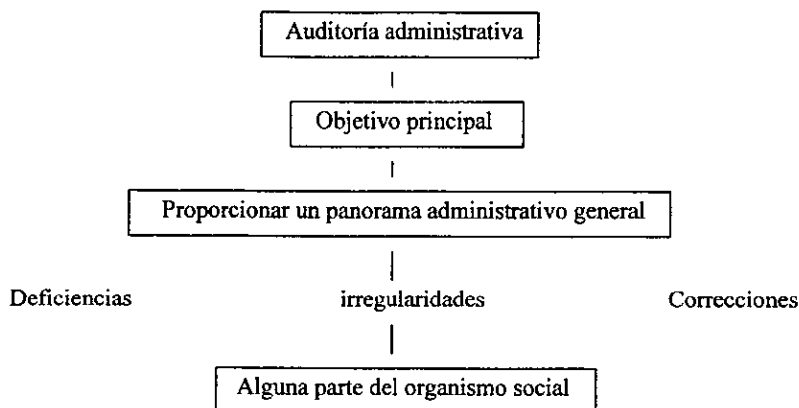
El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de Supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

Durante el desarrollo de la auditoría administrativa se podrán realizar diversos estudios específicos, para poder determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo.

La auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cualificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución u organización desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo.



## **2.7 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA UN SERVICIO ESPECIALIZADO PARA LA ADMINISTRACIÓN.**

Las auditorías sirven como comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles.

La naturaleza de la auditoría administrativa es tal, que proporciona un servicio especializado a la administración, lo cual la hace ser distinta de cualquier otro tipo de servicio.

En su conocimiento detallado de la empresa, a través de las funciones investigadas, el auditor administrativo se convierte en uno de los escasos individuos que ven desde un punto de vista imparcial e independiente las necesidades íntimas, capacidad y métodos de una variedad de departamentos.

En ese carácter se convierte en una fuente importante de información y asesoramiento cuando se trata de cambiar o planear los programas administrativos de las áreas que él auditor administrativo conoce perfectamente.

La auditoría administrativa es una herramienta especializada para la evaluación continua de los métodos y actuación en todas las áreas de la empresa.

## **2.8 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA.**

A la concepción moderna del profesional de la administración, como auditor administrativo capacitado para llevar a cabo revisiones y evaluaciones de la empresa en una o varias de sus partes, o en su totalidad, dando como resultado el detectar las verdaderas causas o motivos de los problemas.

La auditoría administrativa puede emplearse de manera interna, es decir que dependa directamente de una unidad administrativa de la empresa; o bien, puede efectuarse por auditores administrativos independientes. En cualquiera de los casos, los principios básicos son consistentes.

La auditoría administrativa, tanto interna como externa tiene el mismo interés fundamental, el cual se puede derivar de las siguientes conclusiones:

- a) Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa
- b) En términos de reducción de costos e incremento de eficiencias es preferible la acción preventiva, cuando es posible, a la acción terapéutica.

La auditoría administrativa tanto interna como externa deberá aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones, y procedimientos aislados se tiene el mejor argumento para asegurar que el análisis debe ser integral.

## **2.9 VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

La auditoría administrativa permite, entre otras cosas, las siguientes ventajas:

- 1.- Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
- 2.- Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa.
- 3.- Atención específica del problema, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.
- 4.- Imparcialidad, en la que el auditor debe proporcionar opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libres de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.
- 5.- El auditor proporciona servicios profesionales calificados, sin gravar los costos, ya que generalmente, se contrata para un trabajo específico.

## **2.10 ALCANCE Y FUNCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

La auditoría administrativa puede abarcar una función específica o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

La función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados.



## **2.11 DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA**

Antes de establecer la diferencia que existe entre ambas auditorías, es necesario dar sus conceptos y objetivos.

La auditoría Financiera.

“Es un examen sistemático de los libros y registros de un organismo social, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas para poder informar sobre los mismos”.

La auditoría financiera mira hacia el pasado, o sea, sobre las transacciones que ya se han afectado. Por ejemplo: los informes de auditoría de estados financieros son medios para satisfacer a bancos, proveedores etc.

Objetivos de la auditoría financiera.

Su objetivo es confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los principios de contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero.

La auditoría administrativa (En términos generales)

La auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, en otras palabras, nos proporciona un panorama administrativo general de la empresa que estamos auditando.

## 2.12 COMPARACION ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA

### CARACTERISTICAS

### AUDITORIA FINANCIERA      AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- Propósito	-Expresar una opinión sobre los estados Financieros	-Apreciar la calidad de la administración. -Calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes.
2.- Alcance	-La situación financiera	-La situación administrativa -Factor funcional .Factor analítico
3.- Orientación	-Hacia los estados financieros de las empresas desde el punto de vista retrospectivo	-Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos sociales
4.- Medición	Los principios de contabilidad aceptados	-Los principios de la teoría de la administración
5.- Método	-Las normas de auditoría generalmente aceptadas	-Método científico a las técnicas de investigación
6.- Interesados	Principalmente externos (Los accionistas, acreedores)	básicamente internos: La dirección superior-gerentes, funcionales.
7.- Necesidad	Requerida legalmente	Requerida opcionalmente
8.- Frecuencia	Regular, cuando menos una revisión al año	Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de sus casos.

### **2.13 NECESIDAD DE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA FINANCIERA SE COMPLEMENTEN**

En términos generales, podemos resumir las relaciones entre la auditoría financiera y la administrativa, señalando que:

- 1.- La primera trabaja sobre un examen de registros y libros de carácter contable, o sea examina los efectos de las decisiones administrativas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustivo de sus causas.
- 2.- En cambio la segunda pretende un conocimiento integral de la empresa determinado el por qué de la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros.

De lo anterior deducimos que quien realiza auditoría financiera, sólo podrá detectar en esa investigación simples efectos y visualizar parte del problema, por lo que se hace necesario que la auditoría financiera sea una parte más de la auditoría administrativa, para que al ver el todo se puedan determinar las causas y efectuar un juicio completo del problema.

Con esto queda de manifiesto que ambas auditorías deben complementarse con la intención de conseguir un objetivo que sea común a ambas técnicas y con el de proporcionar la información necesaria para que la dirección pueda llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

## CONCLUSION II

A través del estudio de la Auditoría Administrativa se analiza la estructura y función de una organización atendiendo a sus programas, manuales y principios.

Todo auditor debe realizar su trabajo de acuerdo a normas técnicas y procedimientos de auditoría, entre otros. Las normas mediante las que debe actuar el auditor son las siguientes:

-Normas personales

.Normas de ejecución del trabajo

-Normas de información:

Existen dos tipos de auditoría administrativa que son la interna y externa; la primera se caracteriza porque depende directamente de una unidad administrativa de la organización o empresa y la externa no depende necesariamente de la organización.

La auditoría interna y externa deben aplicarse adecuadamente a cada empresa y estableciendo un buen análisis integral para cada una de ellas, para poder así tomar una buena toma de decisiones que es lo vital en cada empresa.

Existe una diferencia entre la auditoría financiera y la administrativa; la primera se enfoca a los hechos relativos a las operaciones financieras y la administrativa nos brinda una evaluación administrativa cuantificada. También nos proporciona un panorama general de la organización que estamos auditando.

Por último en este capítulo se analizan las relaciones que existen entre la auditoría financiera y la administrativa, señalando que la primera se basa en un examen de registros y libros de carácter contable y la auditoría administrativa que se basa en un conocimiento integral de la organización determinando las causas.

Concluyendo que la auditoría financiera y la administrativa se deben complementarse con el objeto principal de conseguir y proporcionar una buena información, control e integración a las

personas interesadas de la empresa como por ejemplo a los accionistas, clientes, proveedores dueños y a toda persona que se interese en ella.

## **CAPITULO III**

### **LA MERCADOTECNIA**

#### **3.1.- CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.**

##### **3.1.1 AMERICAN ASSOCIATION.**

“Mercadotecnia es la realización de actividades mercantiles que rigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario.”

##### **3.1.2 LOUIS E. BOONE Y DAVID L. KURTZ.**

“Consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.”

##### **3.1.3 PHILIP KOTLER**

“Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.”

En concepto general se señala que la mercadotecnia es el estudio orientado primordialmente al cliente, que se realiza e integra a través de una organización para servir a los consumidores y alcanzar metas específicas, tomando en cuenta a su medio ambiente.

También implica el movimiento de los bienes del productor hacia el consumidor final, esto se inicia descubriendo aquello que los consumidores quieren y desean y después evaluando si el producto se puede fabricar y vender con cierta utilidad.

Si la persona dedicada a la mercadotecnia cumple perfectamente sus funciones de: identificar las necesidades del consumidor, desarrollar productos apropiados, fijarles precio, distribuirlos y proporcionarlos en forma efectiva, entonces los bienes se podrán vender con mayor facilidad.

### **3.2 OBJETIVO Y FINALIDAD DE LA MERCADOTECNIA**

El objetivo de la mercadotecnia consiste en hacer superflua la venta. La finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se vendan sin promoción alguna.

### **3.3 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA**

Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen, en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a su vez, proporciona mayores utilidades a la empresa.

En la actualidad, las actividades de la mercadotecnia tienen gran importancia en la distribución de los recursos, ya que permite hacer frente a las necesidades de la sociedad.

La organización debe aprender a pensar en sus beneficios de ella misma no solamente como productora de bienes o servicios, también como promotora de clientes, haciendo las cosas que crearán en la gente el deseo de negociar con ella.

Tomando en cuenta que el Departamento de Mercadotecnia generalmente sirve como medio de comunicación de la empresa con el mercado, es esencial que la organización general de la empresa provea un sistema de comunicación que permita verdaderamente estimular el flujo de información pertinente del mercado y para el mercado.

Generalmente el funcionario encargado de la Mercadotecnia toma decisiones en cuestiones como la utilización del cuerpo de vendedores asignación de los fondos para publicidad, relaciones como los distribuidores e investigación de mercados. Comparte con la dirección de la empresa estas otras decisiones como la fijación de precios, planeación de productos, creación de nuevos canales de distribución, reorganización del cuerpo de ventas, penetración en nuevas zonas de ventas y algunas otras más.

Por todo esto, es obvia la responsabilidad del ejecutivo de Mercadotecnia de atender a una función sumamente compleja, la cuál deberá cumplir a través de especialistas con actividades diversas tanto, que se hace difícil la supervisión y coordinación personal de estos empleados, si no se concibe una estructura adecuada de organización.

### **3.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Todos los productos deben tratarse de una forma diferente. Las necesidades de un producto varían según las estaciones del año o a los cambios de estilo o debido a una gran variedad de factores. El éxito o fracaso de un producto en el mercado depende de la manera en que se combinan varios elementos que reciben el nombre de MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

La mezcla de mercadotecnia esta compuesta por 4 elementos que son los que a continuación se mencionan:

#### **-PLANEACION DEL PRODUCTO**

Este aspecto incluye los atributos físicos del artículo aunque no se limita a ellos. Las decisiones concernientes al diseño del envasado, las marcas patentadas, las garantías de diversos tipos y la vida del mercado anticipado del producto, forman parte también de su planeación. Este se debe desarrollar tomando en cuenta la forma en que se relaciona con la satisfacción de las necesidades del consumidor.

#### **-FIJACION DE PRECIOS**

Esta es una de las partes principales de la combinación de mercadotecnia. Los precios deben fijarse en un punto en el que se obtenga una utilidad y, al mismo tiempo, se justifique ante los demás productos que ofrecen los demás competidores.



## **-DISTRIBUCION**

La distribución comprende todos los elementos que van desde los aspectos físicos de hacer llegar el producto al cliente, hasta la selección de los canales de mercadotecnia apropiados. Los canales suelen incluir mayoristas distribuidores y detallistas, si el producto tiene por finalidad llegar al consumidor en general. Cuando se trata de un producto industrial, suelen requerirse vendedores que concurren directamente a las fábricas, representantes de fabricantes o distribuidores en ubicaciones regionales.

## **-ESTRATEGIA PROMOCIONAL**

Esta parte de la mercadotecnia incluye la venta personal así como la publicidad, la promoción de ventas y las ventas indirectas.

### **3.5 ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA.**

#### **3.5.1 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO**

##### **DEFINICION DEL PRODUCTO.**

Un producto es cualquier artículo que provee una satisfacción; puede tratarse de un bien, artículo o servicio y se obtiene a través del intercambio.

Los consumidores no sólo compran un conjunto de atributos físicos y químicos, también buscan satisfacer sus necesidades. Cuando los compradores adquieren un producto, realmente están comprando los beneficios y la satisfacción que piensan obtener del mismo artículo adquirido.

Una organización no debe limitarse a vender el producto solamente, también ha de vender sus beneficios, pues la mayoría de la gente no compran las cosas solamente por lo que hacen, sino por su significado y utilidad que les va a dar.

Para poder desarrollar una buena combinación mercadológica, es necesario especificar el tipo de producto con el que se trabaja.

## CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

### MARCA

Al tomar decisiones sobre los productos, se deben especificar varios aspectos relacionados con la marca.

Todo individuo tiene características diferentes que lo distinguen de los demás, también los productos tienen un “nombre” para definirlos, a éste se le denomina marca. Sin embargo, la marca no se constituye solamente por el nombre, usualmente va acompañado de algún logotipo o diseño, incluso término, que nos ayuda a diferenciar un producto de otro o de otros.

La marca registrada es la denominación legal que señala al propietario, que tiene el uso exclusivo, de una marca; por tanto, la ley prohíbe que otros la usen.

Cuando se opta por ponerle una marca a un producto, el productor adquiere dos responsabilidades que son las siguientes:

- Promover la marca.
- Mantener una calidad constante en su producción.

Algunas de las características que debe tener una marca son las siguientes:

- Sugerir al respecto de las características del producto, sus beneficios, uso o acción.
- Debe ser fácil de pronunciar, escribir y recordar.
- Ser distintivos.

### EMPAQUE / ENVASE.

El empaque puede considerarse como una parte vital del producto, pues, como la marca, influye en la actitud de los consumidores hacia el producto y su deseo de adquirirlo. El

empaque envuelve el producto. Dependiendo de éste existen tres tipos de empaque y son los siguientes:

**PRIMARIO:** Contiene el producto y puede ser una caja, un frasco de vidrio, plástico, aluminio etc. En ocasiones el empaque primario es mejor conocido como envase, especialmente cuando se refiere a recipientes de cristal o plástico.

**SECUNDARIO:** Es el que protege al primario y normalmente se tira después de abierto, como tenemos por ejemplo, la cajita de cartón en la que se vende un frasco de medicina.

**EMPAQUE DE CARGA:** Se utiliza para transportar, almacenar e identificar el producto y ayuda a proteger el empaque secundario, el primario y consecuentemente el producto.

## ETIQUETA

Es la parte del producto que proporciona información escrita, puede formar parte del envase o estar colocada directamente en el producto. Indica formas de uso, ingredientes, restricciones, etc. La etiqueta es, además, una herramienta de ventas, ya que una buena etiqueta ayuda en gran medida a tener un mayor grado de ventas.

## DISEÑO DEL PRODUCTO

Hoy en día y por la competencia del mercado, la apariencia del diseño es muy importante, ya que un diseño adecuado puede ser la única característica importante que diferencie un producto.

Un diseño adecuado puede mejorar la posibilidad comercial de un producto, aumentar su calidad o durabilidad, su apariencia y disminuir los costos de fabricación.

## COLOR

El color es un aspecto esencial del diseño y lo importante es conocer cuál es el color adecuado, cuántos deben usarse y cuándo cambiarlos.

El color tiene significados psicológicos y sociales, su uso adecuado puede ayudar a la aceptación de un producto y aumentar sus ventas.

## CALIDAD

Aunque es difícil definir la calidad de un producto, éste debe tener un parámetro de calidad que debe conservar, pues de no hacerlo provoca descontento en los consumidores y los obliga a cambiar de marca. Cuando el producto logra una calidad estable, conviene que el producto saque provecho de ello y haga saber al consumidor esta situación de reconocimiento.

## GARANTIA

La garantía tiene el propósito de asegurar a los clientes que recibirán una compensación cuando el producto no cumpla con lo que se espera de él y ofrecerla significa que el producto confía en que el producto funciona como debe ser.

## SERVICIO

Hay algunos productos, como las computadoras, que requieren de un buen servicio profesional. Lógicamente, el cliente comprará aquella que le ofrezca esta característica, pues en este tipo de productos el servicio es muy importante.

## NUEVOS PRODUCTOS

Un termómetro para medir el éxito de una empresa es su capacidad de introducir nuevos productos al mercado, ya que a través de ellos una empresa demuestra su desarrollo. La política de nuevos productos varía de empresa a empresa, planear, desarrollar, introducir y tener nuevos productos reflejan la actividad positiva de cualquier negocio.

Los nuevos productos pueden ser un medio para lo siguiente:

- Que la empresa siga existiendo, sus productos actuales ya están en la etapa de declinación.
- Que la empresa crezca, especialmente cuando ya no lo puede hacer con sus productos actuales, debido a la competencia o a que ha obtenido el prestigio deseado.
- Generar nuevos ingresos a la compañía.
- Tener productos gancho y vender los que ya existen.
- Inyectarle vida al negocio.

- Reflejar una empresa joven sin espíritu de mejorar su línea de productos y beneficiar al consumidor.

Es conveniente destacar la importancia de contar con nuevos productos, debido a que el eje principal de la mercadotecnia es el consumidor y éste tiene gusto, preferencias, deseos y necesidades cambiantes; por lo tanto, la empresa debe estar muy alerta de los cambios que experimenta su consumidor, para hacerles frente con nuevos productos.

Lanzar al mercado nuevos productos es una práctica necesaria, el empresario debe estar consciente de que un nuevo producto puede ser muy exitoso, pero también es un riesgo. Por eso la decisión de introducir un nuevo producto al mercado debe basarse en planes e investigaciones profundas.

#### UN PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO

Cuando aparece un producto en el mercado, debemos pensar una serie de etapas que incluyen inversiones de tiempo y económicas, mano de obra humana y técnica, maquinaria, proyectos y una cantidad considerable de elementos que forman todo proceso de producción. De antemano, un producto “nuevo” puede tener detrás de su presencia muchos años de investigación y esfuerzos, éstos concluyen cuando se decide introducirlos al mercado.

#### ETAPAS QUE FORMAN EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE UN PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO.

##### GENERACION DE IDEAS

Cuando se decide introducir un producto al mercado, pero no se sabe exactamente cuál, lo que se hace es proponer una “lluvia de ideas”, para formar una lista con todo lo que pueda suponerse como un producto potencial de la empresa.

Hay varias fuentes de las cuales se puede obtener ideas, por ejemplo, clientes, agentes de ventas, distribuidores, competencia, empleados de la compañía, gerentes de mercadotecnia, etc.

## TAMIZADO

Una vez que se han generado todas las ideas posibles, se pasan por un “filtro” para reducirlas, en este paso se evalúan y se rechazan todas las ideas que no concuerdan con los objetivos de la organización.

## ANALISIS DEL NEGOCIO

El objetivo de esta etapa es calcular la inversión, ventas, utilidades y el índice de los rendimientos futuros del nuevo producto y determinar si coinciden con los objetivos de la empresa. También en esta etapa se analizan los requerimientos humanos y técnicos para saber si se cuenta con ellos o es necesario adquirirlos y a que costo.

## DESARROLLO DEL PRODUCTO

En esta etapa, la idea se convierte en algo tangible para determinar si es factible, desde el punto de vista técnico, fabricar el producto a costos lo suficientemente bajos como para fijarle un precio razonable y, por consecuencia, obtener utilidades satisfactorias.

Se efectúan pruebas de evaluaciones técnicas necesarias para comprobar que los requerimientos del producto pueden cumplirse, como puede ser el olor, color, consistencia, etc.

## PRUEBA DE MERCADO

Hasta esta etapa se llega a tener contacto con la idea y el producto en sí las personas de la compañía, pero hace falta el punto de vista y la opinión de los consumidores, por eso se hacen las pruebas de mercado. En esta etapa se pueden detectar correcciones y mejoras al producto, para realizarlas antes de llevar a cabo una producción masiva.

## COMERCIALIZACION

Cuando se llega a este paso y con los resultados de la prueba de mercado, se planean los programas de producción y mercadotecnia, y después se lanza el producto. La gerencia ha tenido un control casi completo sobre el producto, pero una vez que el producto se lanza al mercado y

entra en su ciclo de vida, el ambiente competitivo externo se vuelve la determinante principal de su destino.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Los productos tienen un ciclo de vida, éste varía de acuerdo con el tipo de producto. No todos los productos pasan por las mismas etapas, pues pueden morir en cualquiera de ellas y cada etapa tampoco dura lo mismo.

## ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

INTRODUCCION, CRECIMIENTO, MADUREZ, SATURACION Y DECLINACION.

### INTRODUCCION

Durante la primera etapa del ciclo de vida del producto, éste se lanza al mercado con un programa de mercadotecnia y producción a plena escala.

En muchos aspectos, la etapa inicial es la que tiene más riesgos y gastos, prueba de ello es el alto porcentaje de fracasos de productos en este periodo. Las operaciones se caracterizan por costos altos, volumen de ventas bajo, distribución limitada, fuertes gastos promocionales y los precios tienden a estar en un punto alto.

### CRECIMIENTO

Si el nuevo producto satisface el mercado y éste lo acepta, las ventas aumentarán rápidamente, al igual que el margen de utilidades.

En esta etapa entran los competidores, atraídos, por la proyección de ventas y utilidades.

Los precios tienden a seguir igual o a declinar ligeramente durante este periodo, mientras la demanda aumenta con bastante rapidez. Los gastos promocionales se mantienen o se elevan un poco para contrarrestar la competencia y continuar imponiéndose en el mercado. La distribución también aumenta considerablemente.

## **MADUREZ Y SATURACION**

Esta etapa dura mucho más que las anteriores. Durante la primera parte del periodo (madurez), las ventas aumentan hasta llegar a su punto máximo, mientras que las utilidades empiezan a decrecer. Esta etapa se caracteriza por una fuerte competencia, que se refleja en precios, mejoras y diferencias de los productos.

Durante la saturación, los competidores débiles quedan fuera del mercado o pierden interés en el producto. Los que permanecen realizan nuevos esfuerzos de promoción y distribución para tratar de retener a los distribuidores y su espacio en las tiendas. Las ventas tienden a bajar y las utilidades continúan decreciendo.

## **DECLINACION**

Al llegar a este punto las ventas caen con rapidez. El producto puede ser sustituido por otro que tiene mejoras tecnológicas y está en los inicios de su ciclo de vida. En este momento se cortan los esfuerzos promocionales hacia el distribuidor y se elaboran planes para retirar el producto.

### **3.5.2 ESTRATEGIA DEL PRECIO**

#### **DEFINICION DE PRECIO**

El precio es un elemento importante, que no puede ni debe establecerse a la ligera, ya que la estabilidad económica de las empresas depende, en algunos casos, de una buena fijación de precios.

Dentro de la mercadotecnia es probable que el precio sea la variable más flexible, porque los precios pueden ajustarse con mayor facilidad y rapidez.

#### **OBJETIVOS DE LOS PRECIOS**

Antes de que una organización pueda efectuar una tarea de mercadotecnia en forma formal, la gerencia decide los objetivos de poner precio antes de determinar el precio en sí. Aunque cada



empresa u organización tiene sus propios objetivos, se puede decir que algunos de los más comunes son los siguientes:

- Supervivencia.
- Rendimiento sobre la inversión
- Participación en el mercado.
- Aumentar o mantener la participación.
- Enfrentar o evitar la competencia.
- Sacar el máximo provecho de las utilidades.

PARA ESTABLECER UN PRECIO SE DEBEN SEGUIR SIETE PASOS QUE A CONTINUACION SE EXPLICAN

### 1.- SELECCION DE OBJETIVOS

La selección de objetivos es el primero de los siete pasos para fijar el precio, ya que los objetivos influirán en las decisiones de la mayor parte de las áreas funcionales. Los objetivos deben ser congruentes con la misión y objetivo general de la organización.

### 2.- EVALUACION DEL MERCADO META

Las actitudes y reacciones de los consumidores hacia una estrategia de mercadotecnia, determinan la aceptación del producto. Debido a que el precio desempeña un papel importante en las evaluaciones globales que realiza el consumidor respecto de la composición del mercado, es esencial identificar los valores que esperan del producto nuestros consumidores.

### 3.- DETERMINAR LA DEMANDA

Teniendo en cuenta las reacciones del consumidor hacia nuestro producto o servicio, se puede determinar si lo aceptará o no y qué tanto están dispuestos a pagar por él. Esto sin duda ayuda a pronosticar la demanda, así podremos ofrecerle al cliente las cantidades que consumirá.

La demanda no es estática sino que fluctúa dependiendo de varios factores, por ejemplo el factor del clima, edad, y especialmente el precio.

#### 4.- COMPETENCIA

Con tantos avances tecnológicos es muy difícil que los productos no tengan competencia. Para fijar precios en forma eficaz, la organización debe conocer los precios de sus competidores. El conocimiento de éstos puede ser una función normal de la investigación de mercados, cuyos resultados establecidos en función de los objetivos de la empresa, permiten fijar los precios adecuadamente.

#### 5.- PARTICIPACION ESPERADA

Se debe determinar qué participación espera lograr la compañía. Una organización audaz que busca mayor participación en el mercado, en general, pondrá precios diferentes de los de una compañía que está satisfecha con su participación actual.

#### 6.- SELECCION DE METODO

Estos se utilizan para seleccionar precios y son los orientados hacia los costos, la demanda y la competencia.

#### 7.- SELECCION DEL PRECIO

El indicado que llega hasta este paso cuenta con la información y seguridad para hacer una selección adecuada con la información y seguridad para hacer una selección adecuada del precio.

#### ESTRATEGIAS PARA FIJAR PRECIOS

**PRECIOS PARA ALCANZAR MAS MERCADOS** Esta estrategia consiste en establecer un precio que es superior al nivel de precios esperados. El vendedor puede continuar con esta estrategia durante cierto periodo y luego bajar el precio para alcanzar otros segmentos del mercado, lo que se refleja en mayores ventas y por lo tanto mayores utilidades.

**PRECIOS DE PENETRACION** Esta estrategia es opuesta a la anterior y consiste en poner un precio bajo al principio para alcanzar de inmediato el mercado masivo y así lograr una buena

penetración segura. La competencia potencial influirá de forma importante en la elección de estas estrategias.

### **3.5.3.- ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION**

#### **CONCEPTO DE DISTRIBUCION**

Un canal de distribución es el conjunto de intermediarios que utiliza el productor para hacer llegar su producto al consumidor, pues la mayoría de los productores no venden sus artículos directamente a los consumidores finales, sino que lo hacen a través de los intermediarios.

El intermediario es la persona, institución que está entre el productor y el consumidor final. Los miembros del canal son un eslabón importante en el esfuerzo por satisfacer a clientes lejanos. Si la organización los convierte en sus socios y atiende sus intereses encontrará que ellos pueden ayudarla a alcanzar sus metas.

#### **INTERMEDIARIOS Y SUS FUNCIONES**

Existen varios motivos por los cuales se usan los intermediarios, entre ellos se cuentan los siguientes:

- 1.- La mayoría de los fabricantes no tienen los medios financieros necesarios para trabajar eficazmente en ambos núcleos, el de producción o el de distribución.
- 2.- Cuando se cuenta con recursos financieros suficientes, algunos fabricantes prefieren invertir en la producción (para aumentar y obtener un mayor rendimiento) y no en distribuir el producto.
- 3.- Los productores que se van iniciando en el giro de distribución, a menudo se dan cuenta de que deben llevar productos de otros fabricantes para ofrecer varios artículos al consumidor.
- 4.- Los intermediarios sirven como agentes de compras para sus clientes y como especialistas en ventas a sus proveedores.

5.- Con regularidad, los intermediarios brindan diferentes servicios financieros, para sus proveedores y clientes.

## ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCION

Cuando el productor toma las decisiones sobre la distribución de su producto, primero debe definir si quiere administrar la distribución del producto él mismo con la ayuda de agentes de ventas. Si decide distribuirlo él mismo, empleará el método de la distribución directa, si no, recurrirá al método de la distribución indirecta.

### DISTRIBUCION DIRECTA

Esta forma de distribución, transfiere directamente la propiedad del productor al consumidor final.

Un productor puede vender a través del correo, teléfono, de puerta en puerta, por medio de una salida de fábrica, a través de su propia tienda, o por medio de un agente de ventas.

La distribución directa requiere un mayor control comparada con la distribución indirecta, pero aísla al productor de la amplia cobertura que ofrece la distribución indirecta.

### DISTRIBUCION INDIRECTA

Este tipo de distribución siempre incorpora a intermediarios comerciantes o revendedores. En general existen comerciantes mayoristas y detallistas.

Lo más significativo de esta distribución es que el título de propiedad lo adquiere una tercera persona, además del productor y el consumidor final.

EL DETALLISTA Es una empresa comercial que vende bienes o servicios al consumidor final, para su uso personal y no lucrativo o comercial.

Se justifica la existencia de un detallista, siempre que cumpla satisfactoriamente sus responsabilidades el abastecer al cliente y el servir a los fabricantes e intermediarios.

**EL MAYORISTA** Es aquel que vende productos y servicios a las personas que compran con el propósito de revender.

La existencia de los mayoristas se justifica, ya que la mayoría de las empresas fabricantes son todavía pequeñas y especializadas; por lo mismo, tiene un capital reducido para visitar a los detallistas, en cambio los mayoristas pueden agrupar los pedidos de muchos detallistas, así sirven a los fabricantes como a los detallistas.

De los elementos de mercadotecnia, hay algunos sobre los que influye el distribuidor en conjunto con el productor.

### **COBERTURA DEL MERCADO**

La cobertura del mercado está relacionada con el producto que se está promoviendo. Se puede escoger entre la distribución exclusiva, intensiva y selectiva y depende de la cantidad de mercado que se quiera cubrir.

Si se va a vender un producto de prestigio, que se quiere presentar adecuadamente y al cual se le quiere brindar el servicio apropiado, se le da el derecho exclusivo para un área geográfica, a un mayorista o detallista específico.

Esta política limita mucho la cantidad de intermediarios que manejan el producto; sólo se debe adoptar si se quiere ejercer un gran control sobre los precios, promoción, presentación, imagen del producto y servicios ofrecidos por los intermediarios.

### **3.5.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION**

#### **NATURALEZA DE LA PROMOCION**

La mercadotecnia exige algo más que desarrollar un buen producto, ponerle el precio debido y dar facilidades al consumidor para que lo adquiera. La organización o empresa que desee vender sus productos o servicios tiene que organizar un buen programa de promoción, para comunicarle al público las características del producto y lograr que el consumidor lo compre.

El papel que juega la promoción es comunicar a la empresa con las personas, grupos u organizaciones para facilitar en forma directa o indirecta los intercambios, al influir en uno o más de los consumidores con objeto de que acepten un producto específico.

La promoción facilita indirectamente los intercambios, ya que dirige los mensajes relacionados con actividades y productos de la compañía hacia los grupos de interés, inversionistas actuales y potenciales, oficinas reguladoras y la sociedad en general.

El papel básico de la promoción es comunicar, si se hace necesario analizar en qué consiste la comunicación, cómo trabaja su proceso y cuáles son las formas promocionales con las que la empresa se comunica.

## TIPOS DE PROMOCION

Para comunicarse con individuos, grupos u organizaciones se pueden aplicar varios métodos promocionales. La combinación de estos métodos o tipos de promoción utilizados por una empresa es lo que se conoce como mezcla promocional.

Los cinco elementos básicos más importantes que pueden incluirse en la promoción son los siguientes:

- 1.- PUBLICIDAD
- 2.- VENTAS PERSONALES
- 3.- PROPAGANDA
- 4.- ENVASE
- 5.- PROMOCION DE VENTAS.

1.- PUBLICIDAD Es una forma de comunicación impersonal que se trasmite a los consumidores a través de los medios masivos de comunicación. La organización contrata y paga por los servicios que le brindan estos medios.

Independientemente de quien maneje la publicidad, ésta se considera como la actividad que desarrolla la organización para aumentar sus ventas y utilidades. La finalidad de la publicidad consiste en que la organización proporcione información a los consumidores, modifique sus gustos y presente motivos para que prefieran los productos de su compañía.

2.- VENTAS PERSONALES Es una actividad personal encaminada a informar y convencer al consumidor para que compre el producto.

La venta personal está dirigida a una o varias personas y su costo es mayor que el de la publicidad. Los objetivos específicos de las ventas personales varían de una empresa a otra. No obstante, por lo general, se concentran en los tres objetivos siguientes:

- Buscar posibles clientes.
- Convencerlos para que compren.
- Satisfacerlos con el producto que se les ha vendido.

3.- PROPAGANDA Es una forma de comunicación, tipo documento o reportaje que se utiliza para dar a conocer una compañía y/o sus productos.

Cuando la organización que utiliza la propaganda no paga por el uso del medio, no debe entenderse a la propaganda como una forma de comunicación gratuita.

Las organizaciones emplean las propagandas por varias razones entre ellas tenemos las siguientes:

- Dar a conocer al público productos, marcas, actividades.
- Darse a notar ante el público
- Promocionar una imagen particular agradable.

4.- ENVASE El envase es un elemento de vital importancia del producto, puede desempeñar un papel promocional en diversas formas, puede utilizarse para:

- Atraer la atención de los consumidores.
- Estimularlos a examinar el producto.
- Mediante símbolos orales y no verbales, indicar a compradores potenciales el contenido del producto, características, usos, ventajas y peligros.

5.- PROMOCION DE VENTAS Son las ofertas, descuentos y rebajas que estimulan la adquisición de un producto por parte de revendedores, personal de ventas o consumidores.

Los objetivos para los que se usan las actividades y los materiales de promoción de ventas son los siguientes:

- Identificar y traer nuevos clientes.
- Introducir un nuevo producto.
- Estimular un mayor uso entre los usuarios.
- Llevar más clientes a las tiendas minoristas.



### CONCLUSION III


Mediante el estudio de mercadotecnia elaborado en este capítulo se estableció que la mercadotecnia influye en todo lugar que existan actividades o servicios mercantiles del productor al consumidor.

También analizando el estudio de la mercadotecnia notamos que esta va hacer siempre cambiante dependiendo a las diferentes variables entre ellas tenemos el tiempo, las temporadas del año, las modas etc.

La mercadotecnia tiene como finalidad tratar bien y comprender al consumidor pues el cliente es el punto clave y mas importante para la mercadotecnia, puesto que sin ellos no podría haber un intercambio mercantil.

Notamos que la mercadotecnia es muy importante en cualquier empresa ya sea de servicios o de producción, porque contribuye y se relaciona en forma directa o indirecta a la venta de productos o a la prestación de un servicio en una organización, también las actividades de mercadotecnia son de gran importancia en la distribución y administración de los recursos con los que cuenta la entidad ya que no solamente satisfacen al consumidor sino que también ayuda y permite hacer frente a las necesidades de la sociedad.

Tomando en cuenta la mezcla de mercadotecnia se llevo que todos los productos o servicios se deben tratar de una forma diferente, dependiendo a sus características. El éxito o fracaso de un producto o servicio en el mercado depende de la manera en que se conjuguen los elementos de la mezcla de mercadotecnia que son los que a continuación se mencionan:

- Planeación del producto
  - Distribución
  - Estrategia promocional
  - Fijación de precios.
- 

La planeación del producto se integra por el conjunto de atributos y características físicas del artículo.

En la distribución se toman en cuenta todos los elementos que van desde el artículo terminado, hasta hacer llegar el producto o servicio en manos del cliente.

La estrategia promocional se encuentra integrada por la venta personal, la publicidad, la promoción de venta y las ventas indirectas.

En cuanto a la fijación de precios, se analizó que el precio debe ser fijado en un punto en el que se obtenga una utilidad y al mismo tiempo se justifique ante el consumidor final.

## **CAPITULO IV**

### **LA EMPRESA**

#### **4.1 CONCEPTO DE EMPRESA**

**ETIMOLOGIA:** La palabra empresa proviene del latín in-prehensa, vocablo que significa, acción para emprender una cosa.

Empresa es un término un poco difícil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques como el económico, jurídico, y social, que nos denota de emprender una sociedad mercantil integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción de bienes o servicios que la sociedad demanda. Compromiso del Licenciado en Contaduría de responder a estas necesidades.

A continuación se mencionan algunas definiciones más trascendentales de empresa:

##### **4.1.1 C.P. Y L.A.E. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA**

“Es una unidad socioeconómica constituida legalmente, que tiene por objeto elaborar productos o proporcionar servicios, obteniendo justas retribuciones, a fin de lograr la satisfacción de necesidades de un grupo social y valiéndose de una adecuada administración puede alcanzar los objetivos para lo cual fue constituida”.

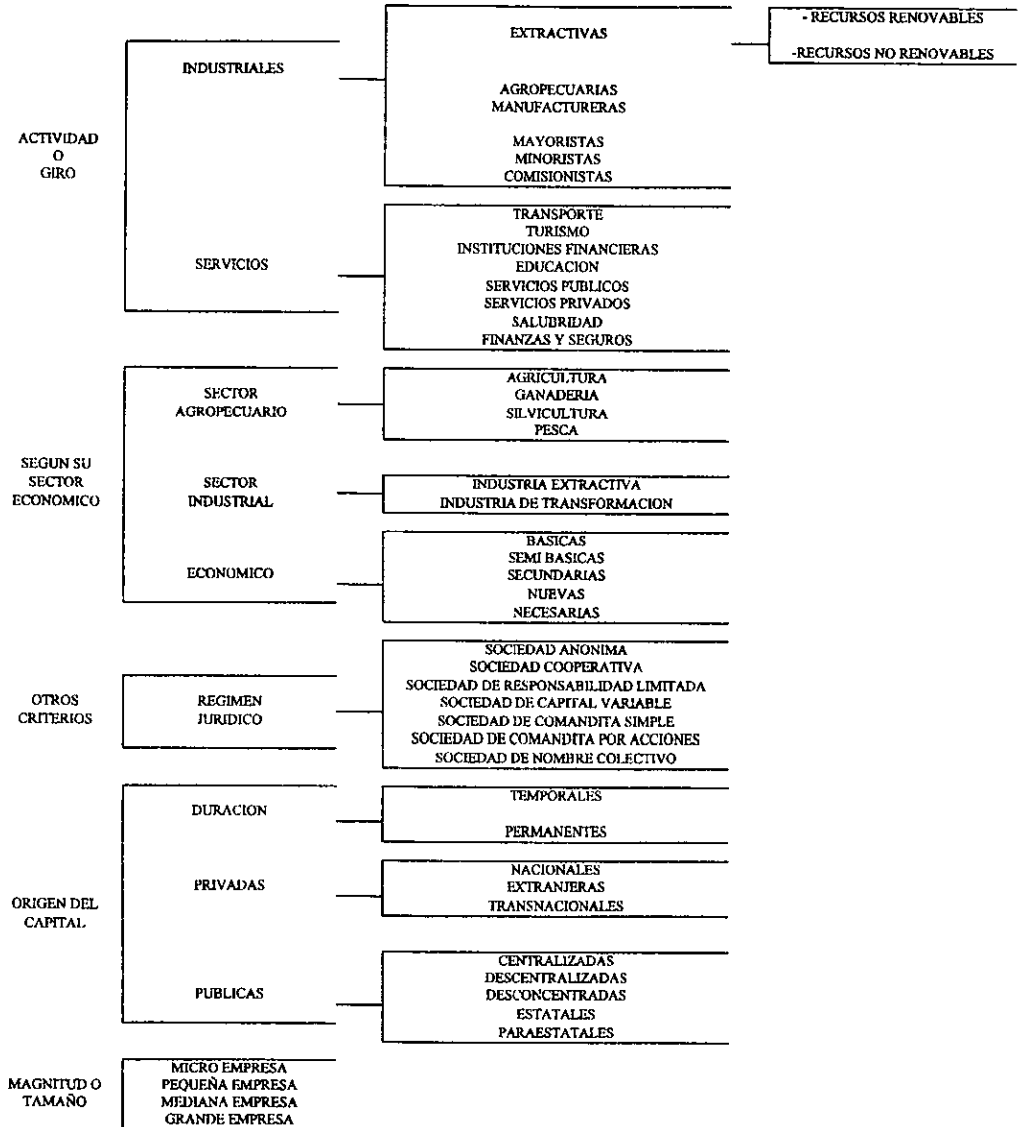
##### **4.1.2 AGUSTIN REYES PONCE**

“La empresa se encuentra integrada por bienes materiales, humanos y sistemas; que pueden estudiarse desde diversos aspectos, económico, jurídico, administrativo, sociológico, etc”.

##### **4.1.3 ISSAC GUZMAN VALDIVIA**

“Es una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa”.

## 4.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS



### **4.3 LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA**

- A) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- B) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.
- C) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- D) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxito o fracaso, desarrollo o establecimiento; incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- E) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que ésta inmersa.

### **4.4 COMPONENTES BASICOS DE UNA EMPRESA.**

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, es un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas, por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos que pudieron ser satisfactorios, pueden ser obsoletos e ineficientes debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio, que a fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo con un mínimo de esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Más aun, que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: Personal, Materiales, Sistemas y Equipo. A continuación se mencionan cada uno de los componentes.

## PERSONAL

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importantes porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y opera el equipo. Al personal se le puede clasificar de la siguiente manera:

- a) OBREROS. Estos pueden ser calificados y no calificados.
- b) EMPLEADOS. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio; estos pueden dividirse en calificados y no calificados.
- c) SUPERVISORES. Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes, instrucciones, etc. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) TECNICOS. Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad.
- e) ALTOS EJECUTIVOS. Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) DIRECTORES O ADMINISTRADORES. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisa los resultados finales.

## MATERIALES

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final y pueden clasificarse en:

- a) BIENES MATERIALES. Son bienes muebles o inmuebles que integran la empresa como los edificios, en las instalaciones, etc. que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- b) MATERIAS PRIMAS. Son los elementos que han de salir transformados en productos terminados. Existen también materias auxiliares, aquellas aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción.
- c) DINERO. La empresa necesita y cuenta con efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes.

## SISTEMAS

- a) **SISTEMA DE PLANIFICACION.** Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección, sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive.
- b).**SISTEMA ORGANIZATIVO.** Consistente en la forma de como debe esta estructurada la empresa, su separación de funciones , niveles jerárquicos, grado de delegación, descentralización.
- c). **SISTEMAS DE INFORMACION.** Es aquel en el que a través de sus componentes toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión.
- d) **SISTEMA DE CONTROL.**El control es la esencia de funcionamiento de la empresa como sistema, los componentes del sistema de control son el Control de la actividad y el Control de resultados.
- e) **SISTEMAS OPERATIVOS.**Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo, cuyas actividades se encadenan entre si de modo que persiguen la consecución de un objetivo común, y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos.

## EQUIPO

Son las máquinas, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que utiliza la unidad administrativa en sus actividades.

### 4.5 LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de un país y constituye a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, a que tienden los países, según el carácter de administrar con eficiencia sus empresas.

La empresa como ya se dijo anteriormente es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar

determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción y ésta a su vez, promueve empleo.

Por lo anterior se deduce que en nuestro país se debe distribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión, producción), ya que vemos que nuestro país.

1.- Esta todavía en vías de desarrollo.

2.- Tiene una capacidad económica, financiera amplia si la relacionamos con otras muchas naciones menores, pero muy limitadas en proporción a otras desarrolladas industrialmente.

3.- Es una economía formada por empresas mediana y pequeñas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.

4.- No exporta aún cantidades consideradas de bienes y productos y los artículos tradicionales se han mantenido durante décadas en volúmenes iguales o inferiores, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.

5.- Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente, con objetivos comunes y permanentes de política nacional interior y exterior y que se encuentra en posición de adoptar decisiones.

6.- Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental a la solución de problemas y necesidades de fondo en las producción de bienes y servicios de interés social, con lo que se contribuirá a la disminución de la dependencia tecnológica del país y se coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la explotación de los recursos naturales y preservar el equilibrio ecológico.

7.- La gran mayoría de las empresas mexicanas no aplican los principios de administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que se destacan por su espíritu de adelanto y su magnitud.



## CONCLUSION IV

Como podemos concluir la empresa es una unidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio.

La clasificación de las empresas es muy variada dependiendo de su actividad o giro y según su sector económico.

Nuestra clasificación que elaboramos es completa, donde se encuentra detallada varios criterios de autores.

Las características de las empresas son muy diferentes, pero todas tienen derechos y obligaciones establecidas para la Ley. Gracias a las empresas un gran número de personas tienen trabajo y ayudan a ejercer una acción mercantil, ya que compran para producir y producen para vender.

Mencionaremos una serie de componentes que son muy indispensables en las empresas que son los siguientes: Personal, Materiales, Sistemas y Equipo.

### **Personal:**

Como sabemos este es el más importante porque es el que utiliza los materiales y opera el equipo de trabajo.

Al personal se le puede clasificar de la siguiente manera:

- a) Obreros. Estos pueden ser calificados y no calificados.
- b) Empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio.
- c) Supervisores. Su función es la de vigilar el cumplimiento de los planes, órdenes e instrucciones.
- d) Técnicos. Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad.

e) Altos Ejecutivos. Es aquel personal que predomina la función administrativa.

f) Directores .Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisa los resultados finales.

**Materiales:**

Se refiere a las cosas que se procesan y cambian para producir, el servicio, la información o el producto final.

Podemos contar con los siguientes bienes, materiales y materia prima siguientes:

Son bienes muebles e inmuebles que integran la a la empresa: Edificios, terrenos, instalaciones etc.

Materia prima: Son los elementos que han de salir transformados en productos terminados.

**Sistemas y equipo:**

Son las máquinas que necesitamos para producir información referente a la unidad administrativa.

## CAPITULO V

### LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MPME)

#### 5.1- DEFINICION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio o giro que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

Para determinar la micro, pequeña y mediana empresa a continuación exponemos algunas definiciones de autores:

#### LA ASOCIACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS.

Define a la empresa pequeña como: "Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

#### 5.1.1 AGUSTIN REYES PONCE.

"Este autor define que hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: La cantidad de personas ocupadas y la complejidad de la organización de la empresa".

#### 5.1.2 LA REVISTA DE EJECUTIVOS DE FINANZAS.

Exponen algunos puntos de vista que determinan la magnitud de la empresa en México:

#### POR EL NUMERO DE PERSONAS

Pequeña empresa	menos de 25
Mediana empresa	entre 50 y 250
Gran empresa	más de 250

#### POR EL CAPITAL SOCIAL

Pequeña empresa	menos de un millón
Mediana empresa	entre un millón y 30 millones
Gran empresa	más de 30 millones

### **5.1.3 NACIONAL FINANCIERA.**

NAFIN define a las empresas de la siguiente manera:

**MICRO EMPRESA:** “Es la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de ventas anuales haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año”.

**PEQUEÑA:** “Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general, elevado al año”.

**MEDIANA:** “Es la unidad económica que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general, elevado al año”.

**GRANDE:** “Es la unidad económica que ocupa más de 250 personas y cuyo valor de ventas anuales es superior al importe de 2010 veces el salario mínimo general, elevado al año”.

#### **CRITERIOS DE MAGNITUD.**

Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan divergentes relativos a este tema y a la vez porque todos los conceptos que se han tratado de establecer, siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias, como:

- El medio ambiente
- El giro
- El mercado que domina
- El financiamiento
- La producción.

### **5.2 LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO.**

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial en cuya integración existe la micro, pequeña y mediana industria. Dando dos vertientes de importancia tanto económica, como social.

### **5.2.1 IMPORTANCIA ECONÓMICA**

La pequeña industria, surgió años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre. Se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas. En nuestro país, desde el período de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc.

Después de la revolución mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, mediana y pequeñas, pero lo básico en esta estructura industrial que crece y se desarrolla permanentemente es la pequeña y mediana industria.

La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes, es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía provoca que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales, a los de pequeña industria, y de éstos al nivel de mediana industria y finalmente a grande industria.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa, no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen, por la formación de capital fijo, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

### **5.2.2 IMPORTANCIA SOCIAL**

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en cualquier país, no importa el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico sino también de orden social.

La micro, pequeña y mediana empresa al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él.

También contribuyen a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.

La micro, pequeña y mediana empresa se conforman en la escuela empírica (práctica). En ella se realiza la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo-productivo para una sólida y pujante industrial.

La micro, pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo distributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

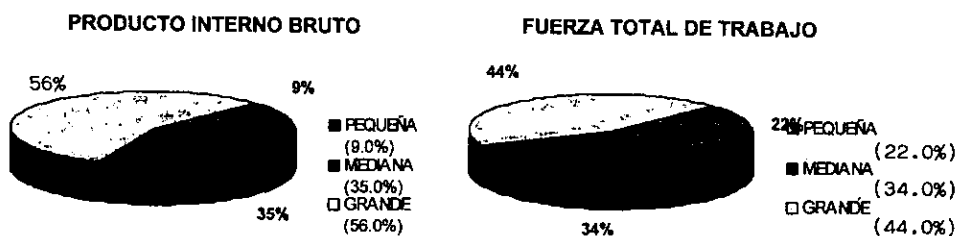
### **5.3 IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

En cada momento los administradores, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad y mayores utilidades, pero por lo general tales técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes, lo cual origina que no se preste la debida atención a las pequeñas empresas.

No se considera el hecho de que toda empresa alguna vez fue pequeña y también se subestima o desconoce la ayuda que la pequeña y mediana empresa proporciona a la sociedad.

A cada instante se inicia en todas partes del país, ciertos pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia y muchos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encontrarán así como a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

## LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA APORTACION DEL PIB Y FUERZA DE TRABAJO



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

\* La micro, pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales.

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

### 5.4 FUNCION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Existente tres aspectos en que la pequeña y mediana empresa cumplen una función bien definida dentro del desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización los cuales se resumen a continuación:

1.- LLENAR HUECOS EN LA PRODUCCION. Hay gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo, cuando las demandas totales son pequeñas o bien cuando las demanda totales son en pequeña escala o cuando varias empresas grandes del mismo ramo, requieren de una misma parte o material en reducida cantidad pero les resulta incosteable fabricarlas ellas mismas.

2.- **CREAR Y FORTALECER UNA CLASE EMPRESARIAL.-** La pequeña empresa constituye una escuela práctica, de gran valor nacional, para formar empresarios, administradores y técnicos. La pequeña escala de operaciones le permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando.

3.- **PROPORCIONAR MAYOR NUMERO DE EMPLEOS.-** La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas del estado mexicano. Y aquí es donde la micro, pequeña y mediana empresa van generando empleos en porcentajes mayores que en las empresas grandes.

La pequeña empresa se caracteriza, además porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización. La mediana empresa, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fondos de financiamiento; es capaz de obtener asistencia técnica, posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

La pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza total de trabajo y representa el 9% del producto interno bruto generado por la industria. La mediana empresa aporta el 35% de dicho producto y emplea el 35% de la fuerza laboral.

## **5.5 PROBLEMAS COMUNES DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la micro, pequeña y mediana empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos. Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial, que a continuación se mencionan:

- \* Negligencia
- \* Fraude
- \* Falta de experiencia en el ramo



- \* Falta de experiencia administrativa
- \* Experiencia desbalanceada
- \* Incompetencia del gerente
- \* Desastre
- \* Mala localización

## NEGLIGENCIA

El dinámico mundo de los negocios de la actividad obliga a lo administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan, de no ser así, la situación acarrea serios problemas y finalmente al fracaso de la pequeña empresa.

## FRAUDE

Esto es debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

## FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO

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

## FALTA DE EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA

La total falta de experiencia del gerente es causa de los fracasos empresariales. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

## EXPERIENCIA DESBALANCEADA

El gerente no solamente debe ser capaz, sino también de ver su empresa globalmente, debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas.

## **INCOMPETENCIA DEL GERENTE**

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

## **DESASTRE**

Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña, como los incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.

## **MALA LOCALIZACION**

La importancia de la elección de un buen sitio para establecer la empresa suele ser pasada por alto. Con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales, como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, etc., sin embargo ninguna de estas puede ser favorable. El 4% de todas las quiebras son resultado de la mala localización del establecimiento.

## **5.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Para tener una mejor visión de cuales son las ventajas y desventajas de la empresa micro, pequeña y mediana, se presentan por separado.

### **VENTAJAS**

#### **LINEAS DE COMUNICACION CORTAS Y DIRECTAS**

En la pequeña empresa por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto directo, cara a cara, entre los empleados y el gerente le hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados al establecimiento. Esta relación de persona a persona aumenta considerablemente las posibilidades de reducir y eliminar muchos problemas a este aspecto que se sucita en empresas mayores. En las grandes empresas, los mensajes pasan por varios interlocutores antes de que la persona a la que va dirigido la reciba.

El gerente debe poner gran cuidado a este respecto. A pesar del hecho de que las líneas de comunicación sean directas y cortas, no debe descartarse la posibilidad de que surjan problemas de comunicación en una pequeña empresa.

#### LA GANANCIA COMO SALARIO

Uno de los grandes incentivos que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede, si es el caso en que él mismo la maneja, trabajar para sí mismo. Las ganancias que esta genere son la retribución financiera de su dueño.

#### CONTACTO CON EMPLEADOS Y CLIENTES

El pequeño negociante tiene la oportunidad de establecer y mantener una relación armónica con sus empleados en su trabajo. Dado que en la pequeña empresa existe un único nivel administrativo, (el propietario y el administrador son la misma persona), es posible la integración directa entre el gerente y sus subordinados. Así, aquel tiene mayor oportunidad de conocer las necesidades y aspiraciones de los que allí laboran.

Igualmente afrontar conjuntamente en base a este entendimiento y los problemas de comunicación pueden ser significativamente reducidos.

Otra ventaja particular de la micro, pequeña y mediana empresa es que ofrece posibilidades de establecer relaciones personales de acercamiento con la clientela.

Los clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones y tratos especiales ya que la empresa reconoce que esto es importante para el éxito del establecimiento. La clientela, por supuesto, gusta de seguir efectuando sus compras allí. El administrador, puede recibir las quejas de los clientes y mejorar la calidad de sus servicios.

#### AUTONOMIA

El pequeño negociante está directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su empresa. Mientras que en la gran empresa, el gerente tiene que supeditarse a órdenes superiores, en la pequeña empresa puede decidir a su libre criterio, incluso sobre la marcha del negocio.

## ACCESIBILIDAD DEL MEDIO

En el medio en que la micro, pequeña y mediana empresa funcionan es fácil iniciar un negocio, pero tiene su riesgo económico porque existen empresas que nacen en épocas de crisis y es donde tendrán que brillar de gran capacidad de proyectar los giros que han de permanecer tomando en cuenta servicios y artículos básicos que requieren una sociedad tanto capitalina, urbana y rural. Aquí lo que se necesita hacer es auditar periódicamente como actúan los factores políticos, económicos y sociales; porque toda empresa tiene un ciclo, una vida pequeña, mediana y larga y todo está en función de aplicar una administración y una auditoría administrativa eficiente para un mejor desarrollo de éstas. Sólo se necesita un local o una área que estará en función al giro, en donde nos enfrentamos a los permisos correspondientes donde las delegaciones jurídicas, hablando del Distrito Federal o Municipios; uno tiene que enfrentarse a las reglas de uso de suelo y a la burocracia no preparada con espíritu de rentabilidad y funcionarios que ignoran el espíritu de la empresa micro, pequeña y mediana que genera más empleos para la clase obrera. Es importante sugerir que deben crearse una sociedad o comité en pro de negocios pequeños con sentido social o de lucro para que las autoridades sean accesibles a su pronta autorización y queremos un ambiente armónico en la sociedad de emprendedores y satisfactorios. Y por último un pequeño capital.

## DESVENTAJAS

### FALTA DE ESPECIALIZACION

El pequeño empresario hace las veces de contador, vendedor y de recursos humanos, puesto que sus recursos son limitados y no pueden contar con especialistas en dichas áreas. Esto nos lleva a concluir que el administrador no es un capitalista sino un generalista. Esta cantidad de trabajo absorbe de tal grado que su tiempo le impide planear las actividades de largo plazo del establecimiento.

### CONFINAMIENTO, EXCESO DE TRABAJO

Debido a lo expuesto en el punto anterior el propietario o gerente no tiene oportunidad de un descanso, ni siquiera en caso de enfermedad puede faltar a su trabajo, mucho menos para

tomarse unas vacaciones. Ya que por lo general este tipo de empresas abren sus puertas de 6 a 7 días a la semana y se puede agregar las horas de operación que deben ajustarse al horario de la clientela.

#### **RIESGO DE PERDIDA MONETARIA**

Asociado con las oportunidades lucrativas de una micro, pequeña y mediana empresa está el riesgo de perder el dinero invertido en ella. La quiebra trae consigo pérdidas, y más aún débitos que pueden ser onerosos.

#### **5.7 APOYOS GUBERNAMENTALES A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

La CANACO, de la Ciudad de México propuso la desregularización y creación posterior de un marco normativo por medio del cual se brinde apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, que representen un potencial enorme.

En un ambiente de tal naturaleza no podría efectuar la transformación tecnológica, la redistribución funcional de la riqueza, por lo tanto, la modernidad. Por ello el crecimiento de dichas empresas se propone como primer paso la desregularización y la creación posterior de un marco normativo que las apoye.

De acuerdo con el INEGI, las micro, pequeñas y medianas empresas, representan el 98% de la industria, absorbe casi el 60% de la mano de obra y aportan el 43% del Producto Interno Bruto. El mayor obstáculo para abrir un negocio son los trámites legales y la falta de recursos. El sector de las micros, pequeñas y medianas empresas es un sector en México caracterizado por ser diverso, importantes e intensivo en mano de obra, escaso de tecnología y generalmente mal capitalizado, su administración se lleva a cabo en niveles familiares y artesanales.

Es por ello que instituciones gubernamentales como NAFIN y SECOFI proporcionan programas de apoyo al sector micro, pequeña y mediana empresa a fin de eficientar, modernizar y desarrollar el mismo en la planta productiva nacional, fortaleciéndola a largo plazo. La cooperación entre gobierno y empresa mejora la posición de la empresa en el mercado y ayuda a la entrada de nuevos mercados desconocidos por ella.

Muchos empresarios propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas no conocen los mecanismos de apoyo institucional con que cuenta el país para ayudar a modernizarse y a ser competitivos en el mercado global. Hoy Nacional Financiera, la Banca de Desarrollo proporciona ayuda al que lo solicita y promueve programas de desarrollo para la micro, pequeña y mediana empresa por ello se propone la necesidad de convencer a los empresarios de México de acceder a los mecanismos de cooperación empresarial, como una solución que protege el empleo y complementa la planta productiva nacional.

#### PROGRAMAS DE APOYO

- \* Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN).
- \* Programa de Reestructuración de Pasivos.
- \* Programa de Apoyo Crediticio para Reestructuraciones por Medio de Unidades de Inversión.
- \* Programa de Promoción a la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa a los Sectores Cuero y Calzado; Textil y Confección, Madera y Muebles; y Juguetes.
- \* Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEM).

Nacional Financiera como parte de la banca de desarrollo de México, tiene como objeto inmediato contribuir a preservar la planta productiva y el empleo. NAFIN se suma al esfuerzo de la micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero y ofrece a la planta productiva del país esquemas de apoyo integral que den respuesta a las necesidades y requerimientos de cada empresa.

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

#### PROGRAMA UNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACION INDUSTRIAL.(PROMIN).

Nacional Financiera como banca de segundo piso, facilita el acceso de la micro, pequeña y mediana empresa al financiamiento mediante el PROMIN.

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

#### LOS DESTINOS DE LOS RECURSOS DE ESTE PROGRAMA VAN A LA :

- \* Modernización y desarrollo tecnológico.
- \* Creación y desarrollo de infraestructura industrial y tecnológica.
- \* Medio ambiente.
- \* Reestructuración de pasivos.
- \* Financiamiento de aportaciones accionarias o cuasicapital.

#### PROGRAMA DE REESTRUCTURACION DE PASIVOS.

Ante la necesidad de preservar la planta productiva y el empleo, Nacional Financiera ha diseñado el Programa de Reestructuración de Pasivos, con la finalidad de

- Apoyar al empresario en la solución de sus problemas de liquidez.
- Consolidar la planta productiva y
- Apoyar el desarrollo del sector manufacturero.

El programa comprende dos modalidades la primera, para la cartera que han descontado en la Institución los diferentes intermediarios financieros, y la segunda, diseñada para favorecer las reestructuraciones de los créditos otorgados por la banca a empresas industriales y que no hubieran sido descontados en NAFIN, siempre que incluyan la reestructuración de créditos previamente descontados en la Institución.

En ambos casos, los procedimientos de reestructuración de pasivos disponibles operan bajo dos esquemas la tradicional de pagos y el de pagos a valor presente.

#### ESQUEMA TRADICIONAL DE PAGOS

Nacional Financiera ha puesto a disposición de sus acreditados la reestructuración de pasivos en el sistema tradicional de pagos con ampliación en el plazo de crédito, que permite alargar la vida del financiamiento hasta por 20 años, con un período de gracia máxima de 12 meses.

## ESQUEMA DE PAGOS A VALOR PRESENTE.

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

## PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO PARA REESTRUCTURACIONES POR MEDIO DE UNIDADES DE INVERSION.

A fin de coadyuvar al cumplimiento del "Programa de Apoyo a la Planta Productiva Nacional", instituido por el gobierno federal. Nacional Financiera puede reestructurar pasivos de micro y pequeñas empresas mediante el uso de Unidades de Inversión. La aplicación del mecanismo de las UDIS ofrece las siguientes ventajas:

- \* Da certeza a los inversionistas en cuanto al rendimiento o costo real de sus operaciones financieras;
- \* Fomenta las operaciones de largo plazo;
- \* Contribuye a la reducción de tasas de interés;
- \* Evita la amortización de los créditos, cada vez que los intereses se calculan a una tasa real positiva. De esta forma se incrementa el capital de trabajo de las empresas al reducir sus pagos anuales.

## PROGRAMA DE PROMOCION A LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LOS SECTORES CUERO Y CALZADO; TEXTIL, Y CONFECCION; MADERA Y MUEBLES Y JUGUETES.

Nacional Financiera, en concertación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Banco Nacional Comercio Exterior y la Banca Comercial, ha instrumentado cuatro programas de apoyo para los sectores, cuero y calzado, textil y confección, madera y muebles, y juguetes. Estos programas contemplan diversos apoyos financieros para capital de trabajo, inversión en activos fijos, reestructuración de pasivos y capitalización de las propias empresas, así como soporte a los esquemas de asociación entre las mismas que faciliten la proveeduría, la comercialización en común y el establecimiento de empresas integradoras.



Dada la importancia de estos sectores para la recuperación económica del país, se ha considerado conveniente brindarles un apoyo especial en las políticas de financiamiento.

#### PROGRAMA DE APOYO EMPRESARIAL (PRODEM).

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

El PRODEM tiene el propósito de:

- \* Otorgar al empresario capacitación y asistencia técnica con un enfoque de demanda, en lugar de oferta.
- \* Identificar claramente los sitios de atención y los instrumentos adecuados para incidir en las necesidades reales de los empresarios, acorde con los lineamientos de la Institución.
- \* Corresponsabilizar a los participantes en sus diferentes roles, para convertirlos de receptores o transmisores, en elementos actuantes del desarrollo económico.
- \* Lograr mayor calidad que cantidad.

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

### **5.8 FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

#### REQUISITOS PARA SER SUJETO DE CREDITO.

- Debe tratarse de una persona física o moral establecida permanentemente en plaza, con cierto arraigo en su actividad ya que en términos generales, el crédito sirve para fimpulsar un negocio no para iniciarlo exceptuando a aquellas empresas cuando son nuevas en cuanto a su constitución pero que estén soportadas con la experiencia, en el giro de los socios principales.
- Que tengan capacidad legal para continuar y asumir obligaciones.
- Que el solicitante sea solvente moral y económicamente.
- Que sus productors a los servicios que preste, tengan demanda constante en el mercado.

## DOCUMENTACION.

La documentación que generalmente se debe proporcionar a la institución de crédito es la siguiente:

-- Información Financiera, reciente con una antigüedad no mayor a tres meses, a la fecha de la solicitud y de ejercicios anteriores completos consistentes en:

-- Balance General con Relaciones Analíticas.

-- Estados de Resultados.

-- Estado de Costo de Producción y Ventas.

De preferencia que la información financiera esté dictaminada.

Es conveniente, que si son propietarios de inmuebles, proporcionar los datos del registro público de la propiedad para que la institución de crédito lleve a cabo la verificación y analice su situación actual.

### **5.8.1 DIFERENTES TIPOS DE CREDITO BANCARIO**

-- Préstamo Quirografarios.

-- Préstamos Prendarios.

-- Créditos de Habilitación o Avío.

-- Apertura de Crédito en cuenta corriente.

-- Créditos Hipotecarios Industriales.

-- Remesas en Camino.

### **5.8.2 PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS**

Consiste en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver, en una fecha determinada, la cantidad recibida con los intereses correspondientes, para necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.

#### FORMA DE PAGO

Se paga mediante su operación normal; comprar, producir, vender y cobrar, por lo que es necesario conocer el ciclo de operación de la empresa (determinar días - proveedores, días - clientes, días - inventario).

Lo ideal para el análisis de este financiamiento es contar con el flujo de efectivo, porque con

este documento se detectan los períodos en que se requieren recurso temporales, así como los montos y Las fechas en que puede pagarlos.

Para los créditos específicos presentar en forma detallada el programa de inversión.

Balance y Estados de Resultados del Aval:

Con antigüedad no mayor de tres meses, detallando los bienes inmuebles con sus datos de registro.

Copia de avalúo por revaluación de activos:

Cuando el balance presente superávit por revaluación de activos fijos.

Escritura Constitutiva de la Sociedad.

Modificación de la Escritura Constitutiva si existe.

### **5.8.3 PRESTAMOS PRENDARIOS**

Consiste en proporcionar recursos a una persona equivalente a un porcentaje de valor comercial del bien que se entrega en garantía. Se utiliza para comprar materias primas o vender productos.

Para ello es necesarios la participación de una almacenadora en donde esten las existencias, esta expide Certificados de Depósito y Bonos de Prenda con un valor determinado. Estos certificados se negocian en la institución de crédito en donde se toman al 70% de su valor para darle el préstamo:

- Análisis Financiero, evaluación de la liquidez y capital del trabajo.
- Análisis del Ciclo Financiero, determinar días cartera, días - inventario, y determinar los períodos de abastecimiento y producción del acréditado.
- Análisis de Inventario, calidad, facilidad para venderlos, posibilidad de obsolescencia y deterioro, variaciones de precio y quienes son los consumidores.

#### **PAGO**

La capacidad de pago está en función al ciclo de operación y específicamente al momento de la utilización de la prenda.

#### **MECANICA DE OPERACION**

A través de un contrato de prenda, en el cuál deberán quedar los datos de identificación de la prenda, deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y comercio.

- El importe del préstamo podrá ser hasta de un 70% del valor de la prenda.

- Se operará con materias primas de fácil realización, no percederas.
- Se depositaran en almacenes de conseción federal o habilitados debidamente amparadas por certificados de depósitos y correspondiente bono en prenda.
- En el caso de prendas sobre autos nuevos los préstamos podrán ser hasta por el 90% del valor de factura de planta.
- No deberán tomarse por prendas artículos terminados de una industria, excepto cuando sean la base de otra industria o sean destinados a exportación.
- Cuando la prenda no se haga con certificación de depósito, quedarán en locales en dónde las estarán a disposición del acreedor (banco) o del depositarlo judicial.
- Es necesario la descripción específica y detallada de los bienes y la entrega real al acreedor o depositario.
- Se deberá obtener carta fechada al día de operación firmada por el propietario aceptando que el banco puede disponer de los bienes se incurriese en incumplimiento de la obligación.

#### PLAZO:

- El plazo de amortización no deberá exceder de 90 días.
- Si la prenda quedase constituida por un certificado de depósito y su correspondiente bono en prenda, el pagaré deberá vencer cinco días antes del certificado.

#### **5.8.4 PRESTAMOS DE HABILITACION O AVIO**

Operación de crédito con destino y garantía específica para la adquisición de activos circulantes, con lo que se apoya el ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería, o agricultura, y por consecuencia no se aplica a actividades comerciales.

Se destina para adquisición de materia prima y materiales, y en el pago de los jornales, salarios y gastos directos de explotación también en gastos de producción.

#### PAGO

Una parte del crédito se paga con la recuperación de su activo circulante y otra de utilidades de la empresa.

Se debe analizar:

- Programa de los conceptos a financiar, especificando volúmenes e importe de éstos.
- La procedencia de los insumos que utiliza, períodos de abastecimiento, ciclicidad de éstos, volúmenes mínimos de compra, dificultades para su adquisición condiciones de venta porcentaje de participación de cada insumo en la integración del costo de producción.

- El financiar montos que orillen a la empresa a acumular existencias superiores a las que requieren su ciclo normal, puede originar que no se recupere el crédito en el plazo convenido o bien que se utilice el financiamiento para especulación de sus productos.
- Es importante especificar el ciclo de operación.
- Considerando lo anterior, se analizará la evolución de la empresa en el manejo de su activo y pasivo circulante.
- También se realizará la validación de las proyecciones financieras del cliente, con el fin de observar la congruencia de éstas con sus cifras históricas.

### MECANICA DE OPERACION

Contrato en el que se expresará el objeto de la inversión, la duración y forma en el que el beneficiario podrá disponer del crédito y se fijará, con toda precisión, los bienes que se ofrecen en garantía. Se invertirá en los objetos determinados. El acreditado dará un escrito especificándolos, con las facturas endosadas que demuestren el destino del crédito: tres años como marca la ley de máximo.

### APERTURA DE CREDITO EN CUENTA CORRIENTE

Líneas de crédito que se establece en favor del acreditado para que pueda disponer de recursos, dentro de la vigencia del contrato y con un límite autorizado. El cliente puede reembolsar, parcial o totalmente lo que haya utilizado y puede también, mientras el contrato no concluya volver a utilizar el saldo que le quede disponible. Puede ser crédito con garantía prendaria o con garantía hipotecaria. Se utiliza para adquirir o transformar inventarios, financiar clientes a crédito y para pagar obligaciones a corto plazo.

### FORMA DE PAGO

Se tomarán en cuenta: evaluación de liquidez, capital de trabajo ciclo financiero (días-inventario, días-clientes), y obligaciones a corto plazo.

Se recomienda tener flujo de efectivo para conocer cuándo podría pagar.

La capacidad de pago esta dada en función al ciclo de operación por lo que es importante saber si se generan recursos.

## MECANICA DE OPERACION

Se hace contrato y se inscribe en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

- a) En el caso de garantía prendaria se hará como en el préstamo prendario. Cuando se reciban en créditos en libros, se requerirá para su correcta constitución, que así se haga constar en el contrato correspondiente y sean especificados en las relaciones respectivas, las que deberán hacer mención del nombre de los deudores del importe de los créditos y de los términos y condiciones de pago.
- b) Cuando sea garantía hipotecaria, se necesita contar con avlúo de la garantía, realizada preferentemente por peritos de la institución, o peritos autorizados por la Comisión Nacional Bancaria.

El contrato se instrumentará en escritura pública.

## 5.9 CREDITOS REFACCIONARIOS

Este tipo de crédito se utiliza para compra de maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcciones, ampliación y modificación de nuevos industriales.

### FORMA DE PAGO

Este tipo de crédito deben amortizarse con la generación de recursos de la empresa (utilidades) y es mediante pagos mensuales de capital o intereses.

### GARANTIAS

Los nuevos bienes que se adquieran con el crédito y en su caso, garantías adicionales a satisfacción de la institución se pueden hipotecar sobre unidades, industriales, hipoteca sobre bienes inmuebles.

Deberán entregar programa de inversión detallado, acompañado de copia de las cotizaciones respectivas. También entregarán estados financieros proyectados donde conste la nueva inversión con el beneficio del crédito.

### **5.9.1 CREDITO HIPOTECARIO INDUSTRIAL**

Se trata de un crédito a mediano o largo plazo que se concede a industriales, agricultores o ganaderos, el cual puede destinarse a satisfacer cualquier necesidad económica para el fomento de la empresa inclusive la consolidación de sus pasivos.

- El importe del crédito que se conceda a un valor acreditado no excederá del 50% del valor de las garantías según avalúo técnico.
- La garantía de estas operaciones debe ser la unidad Industrial Agrícola o Ganadera y específicamente las inversiones de carácter físico, como son: terrenos, edificios, maquinaria y equipo.
- La garantía debe ser en primer lugar y se podrá ofrecer otras garantías adicionales de terceras personas.

Se recomienda que este tipo de créditos se solicite al amparo de algún programa de descuento o (banco de segundo piso) ya que los plazos y tazas son más adecuados.

### **5.9.2 REMESAS EN CAMINO**

Consiste en la disposición de fondos que hace el cliente, mediante la aceptación en firme por parte del banco, de giros postales, giros telegráficos y cheques, a cargo de instituciones ubicadas en plazas distintas del país.

Tiene como objetivo el facilitar la conversión de documentos en efectivo.

#### **FORMA DE PAGO.**

Se realiza el pago con el cobro de los propios documentos.

En caso de devolución se cargará en cuenta el importe total más los intereses causados.

### **5.9.3 ARRENDAMIENTO**

#### **1.1 Arrendamiento Financiero.**

Contrato por el cuál la arrendadora está obligada, a adquirir determinados bienes tangibles, y otorgar su uso y goce temporal en un plazo forzoso a cambio de una contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, debiendo ser ésta equivalente o mayor al valor del bien.

Que el plazo forzoso sea igual o superior al mínimo, para deducir la inversión, en los términos

de las leyes fiscales, y cuándo dicho plazo sea menor, se permite cualesquiera de las siguientes opciones:

- a) Que se transfiera la propiedad del (los) bien (es), objeto del contrato, mediante el pago de una cantidad determinada la cual será inferior - al valor del mercado.
- b) Que se prórroge el contrato a un plazo determinado, durante el cuál los pagos serán inferiores a los que se fijaron en el plazo inicial.
- c) A participar con la arrendadora financiera en el precio de la venta de los bienes a un tercero, en la proporción que se convenga.

De las operaciones antes señaladas, la más común es la que se señala en el inciso (a), es decir, de pagar un precio simbólico por el bien, que normalmente va del 1 al 5%, el cuál se paga al finalizar el contrato.

El arrendamiento financiero es un mero instrumento, de financiamiento, ya que el objeto de la operación no sólo es obtener el uso y goce temporal del bien, sino más bien la propiedad, dónde se diferencia entre el capital y los intereses.

Estos intereses serán deducibles en la parte que resulte al calcular el componente inflacionario, de acuerdo a los artículos 7A - 7B LISR.

Con respecto al tratamiento de las opciones señaladas para el término del contrato, se tendrá que en caso de que se transfiera la propiedad del bien mediante una cantidad determinada, o bien, por prórroga el contrato por un plazo cierto.

#### I.V.A.

El impuesto al Valor Agregado de la operación con respecto al bien se liquidará sobre el monto original de la inversión, que se determinó de acuerdo al artículo 48 ISR, el cuál se pagará al momento de la firma del contrato; con respecto al I.V.A., de los intereses, se liquidará en cada pago parcial durante el plazo de contrato.

#### COSTO.

Normalmente las arrendadoras financieras cobran una comisión de apertura que va del 0.5 al 2% aproximadamente; así mismo, se tiene como práctica el cobrar rentas de depósito.



#### **5.9.4 ARRENDAMIENTO PURO**

Las arrendadoras financieras podrán practicar como operación análoga el arrendamiento puro, de conformidad con las siguientes bases;

- Se define al arrendamiento puro como el acuerdo, entre dos partes, arrendador y arrendatario, mediante el cual el arrendador otorga el uso o goce.
- Son susceptibles de arrendamiento todos los bienes que pueden usarse sin consumirse, excepto aquellos que la Ley prohíbe.
- El arrendatario podrá seleccionar al proveedor, fabricante o constructor y autorizar los términos, condiciones y especificaciones que contenga el pedido u orden de compra.
- Es obligación del arrendatario cubrir todos los gastos de instalación, seguros mantenimiento, reparaciones, etc.
- El importe de las rentas será determinado, tomando en consideración el valor inicial forzoso.
- Se estipulará un plazo inicial forzoso para ambas partes, el cual podrá ser prórrogado de común acuerdo, fijando un nuevo importe a las rentas.

Al final del plazo pactado, el arrendatario devolverá los bienes a la arrendadora en las mismas condiciones en que los recibió, con excepción del deterioro causado por el uso normal.

En este tipo de arrendamiento las rentas son efectivamente un gasto, por lo que serán deducibles dependiendo la naturaleza del bien arrendado.

#### **5.10 FACTORAJE**

Por virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente en adquirir derechos de crédito que este tenga a su favor por un precio determinado o determinable en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha y la forma en que se pacte, siendo posible pagar de cualquiera de las modalidades siguientes:

- Que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero, (factoraje puro).
- Que el cliente quede obligado solidariamente con el deudor a responder del pago puntual

u oportuno de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero (factoraje recurso).

## TIPOS DE FACTORAJE

Factoraje de cuentas por cobrar., se refiere a la sesión de derechos de crédito que el cliente tiene en su haber derivadas de su operación habitual. Este tipo de factoraje podrá ser con cobranza directa, (realizada por el cliente),. Cuando la cobranza vaya ha ser directa la sesión de derechos de créditos deberá ser notificada al deudor en cualquiera de las formas siguientes:

- I. Entrega del documento comprobatorio de ls sesión de derechos de crédito y acuse de recibo del deudor mediante contraseña, contrarecibo o cualquier otro signo inequívoco de recepción.
- II. Comunicación por correo certificado con acuse de recibo, telex, telefax contraseñado o cualquier otro medio donde se tenga evidencia de su recepción.
- III. Notificación realizada por dedatorio público.

### 5.10.1 FACTORAJE A PROVEEDORES

El factoraje a proveedores se ofrece a empresas de gran arraigo y solvencia con el objeto de apoyar a sus proveedores al adquirir la empresa de factoraje los pagarés emitidos por el cliente.

La operación se realiza por el 100% del valor del pagaré descontando el cargo financiero.

#### BENEFICIOS AL CLIENTE.

- a) Permite continuar obteniendo crédito de sus proveedores en épocas de baja liquidez.
- b) Facilita la negociación y aplicación de plazos ante los proveedores.
- c) Ayuda a proteger los costos de sus productos al obtener oportunamente los insumos necesarios.
- d) Permite una mejor planeación de su tesorería programando en forma más fácil el pago de sus insumos.

## **BENEFICIOS AL PROVEEDOR**

- a) Continúa vendiendo a crédito y cobra de contado
- b) Mejor planeación en el flujo de caja
- c) Cuenta con liquidez para la operación normal del negocio.

### **5.10.2 FACTORAJE INTERNACIONAL**

El factoraje internacional se refiere al financiamiento de cuentas por cobrar proveniente de ventas de exportación.

Participante.

- a) Exportador o cedente. Es la parte que facturalos bienes suministrados o la prestación de servicios a un deudor en el extranjero.
- b) Impotador o deudor, es la parte obligada a pagar la factura emitida por el exportador y deniminada en divisas.

## **CONTRATACION**

- a) A llevar una solicitud de línea de factoraje a factor, anexando una relación de los clientes a ceder.
- b) Recabar los poderes para actos de dominió de la persona que vaya a obligar por el cliente.
- c) Firma de contratos de sesión por cada operación que es donde se ceden los derechos de cobro del cliente.

### **5.10.3 COSTOS DE FACTORAJE**

El costo de la operación de factoraje debe incluir tres elementos a saber:

- a) Los honorarios por apertura de línea.
- b) El valor de descuento.
- c) A comisión por custodia, administración y cobranza.

### **5.10.4 AFIANZADORA**

El contrato de fianza es aquel mediante el cuál una persona (en este caso la afianzadora) se compromete a pagar por el deudor se este no lo hace teniendo de este modo una función de auxiliar en las relaciones crediticias.

A diferencia de otras empresas, las compañías afianzadoras desempeñan una doble función: ejercer el comercio en cuánto tal y contribuir al reforzamiento de las relaciones. comerciales.

## CONCLUSION V

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa, no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen, por los empleados que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios.

También la micro, pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo distributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

Podemos concluir que más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional. La micro, pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleados del país, incluyendo actividades que son comerciales.

Mencionaremos los problemas más comunes que sufren las empresas micros y medianas que originan el fracaso o quiebra empresarial que son los siguientes:

- Negligencia
- Falta de experiencia administrativa
- Fraude
- Experiencia desbalanceada
- Falta de experiencia en el ramo
- Incompetencia del gerente
- Mala localización.

Como podemos concluir las empresas micros, pequeñas y medianas pasan por muchos problemas económicos, Es por ello que instituciones gubernamentales como Nacional Financiera y la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial proporcionan programas de apoyo al sector, que a continuación mencionaremos:

- Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial. (PROMIN).
- Programa de Reestructuración de Pasivos.
- Programa de Apoyo Crediticio para Reestructuraciones por medio de Unidades de Inversión.
- Programa de desarrollo Empresarial (PRODEM)

-Programa de Apoyo Financiero y promocional para la pequeña y mediana empresa por parte de Banco Nacional de Comercio Exterior (BAMCOMEXT)

-Por parte de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), implantando la ventanilla única de Gestión para la Industria Micro, Pequeña y Mediana.

-Programa de Apoyo a la Actividad Artesanal.

-La Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE), es el vínculo entre las empresas Micro, Pequeñas y medianas y la red de consultoría del PROAME que es el Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa en cuanto a transferencia e innovación tecnológica y competitividad internacional.

Como podemos observar el Gobierno Federal ha tratado de impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa, pero resulta que todavía es insuficiente ya que todos sabemos que desde 1995 hasta ahora 1998, han cerrado muchas empresas.

## CAPITULO VI

### EL CONSEJO NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y EL PROGRAMA COMPITE.

#### 6.1 ANTECEDENTES

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

En virtud de lo antes mencionado y considerando las recomendaciones internacionales, se realizaron dos diagnósticos que a continuación se mencionan:

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

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

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

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

## **6.2 DEFINICION DEL CONSEJO NACIONAL DE LA MPME**

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

## **6.3 OBJETIVOS**

La promoción de mecanismos para que las MPME reciban asesoría integral y especializada en las áreas de comercialización, mercadotecnia, tecnología, procesos productivos diseño del producto y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación.

Promover la asociación entre la Micro, Pequeñas y medianas empresas y su vinculación con la gran empresa, para elevar la integración y eficiencia de las cadenas productivas, así como el desarrollo de estrategias de promoción a la exportación directa de las MPME.

## **6.4 INTEGRACION DEL CONSEJO NACIONAL**

El Consejo Nacional, se integra de las siguiente manera:

### **6.4.1 POR EL SECTOR PUBLICO**

- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial;
- El Subsecretario de Industria de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI);
- El Subsecretario de Comercio Interior y Abasto, de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial;
- El subsecretario de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI); quien será el Secretario Técnico del Consejo Nacional;
- El Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP);
- El Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM);

- El Secretario de Educación Pública (SEP);
- El Secretario de Desarrollo Social (SEDESOL);
- El Secretario del Trabajo y Previsión Social (STPS);
- El Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural;
- El Secretario de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca;
- El Director General de Nacional Financiera S.N.C.;
- El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.;
- El Director General del Banco Nacional de Comercio Interior, S.N.C.

#### **6.4.2 POR EL SECTOR PRIVADO.**

- El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial;
- El Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos;
- El Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana;
- El Presidente de la confederación de Cámaras Nacionales de Comercio;
- El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación,
- El Presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México,
- El Presidente de la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León, y
- El Presidente de la Cámara Regional de la Industria de Transformación de Jalisco.

Fungen como miembros permanentes, el Secretario de Comercio y Fomento Industrial y los Subsecretarios enlistados, así como los miembros del sector privado. El resto de los miembros participarán cuando se traten temas relacionados con sus esferas de competencia y responsabilidad.

El Consejo Nacional podrá invitar a representantes de las diferentes cámaras y asociaciones empresariales, así como a expertos nacionales e internacionales.



## **6.5 MODALIDADES DEL CONSEJO NACIONAL:**

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

A) **PLENO:** El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, quien lo presidirá; los titulares de las dependencias y entidades responsables de los instrumentos de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa, y los presidentes de los organismos empresariales, miembros del Consejo Nacional.

B) **GRUPOS DE TRABAJO:** Se constituirán los que el Consejo Nacional considere necesarios para el desarrollo de sus funciones. El Secretario Técnico del Consejo Nacional tendrá la función de seguimiento de los acuerdos, lineamientos y disposiciones que emanen de dicha instancia.

C) **COMITES ESTATALES:** El Consejo Nacional promoverá la conformación de comités a nivel estatal para dar seguimiento a la aplicación de las decisiones y recomendaciones a las que se llegue. Para la operación de cada Comité Estatal, el Consejo Nacional invitará al Gobernador de la entidad para que lo presida. El Comité Estatal estará integrado por los representantes de las dependencias federales, estatales y de la banca de desarrollo, así como por los representantes de las organizaciones empresariales miembros del Consejo Nacional, la banca comercial y los intermediarios financieros no bancarios en cada entidad.

## **6.6 CONSEJO NACIONAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

El Consejo Nacional se constituyó el 9 de mayo de 1995, ante la presencia del C. Presidente de la República Ernesto Zedillo Ponce de León y de los titulares de las dependencias y organismos de los sectores públicos y privado.

El Consejo Nacional debe actuar como órgano de concertación entre los sectores públicos y privado, y en coordinación con el Secretariado Técnico del Consejo Nacional de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (CNMPME), establecer y mantener un enlace de información y retroalimentación constante de nivel federal a nivel estatal, de estatal a municipal y viceversa, sobre las acciones y programas que se desarrollan en el seno del CNMPME y en SECOFI.

El Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, señala al Consejo Nacional, como el mecanismo general de consulta para el seguimiento de las acciones y evaluación de los resultados sobre las políticas de promoción de la competitividad de las empresas.

El Consejo Nacional como órgano de concertación ha redituado importantes beneficios al lograr la aceptación y participación de los sectores públicos y privado, así como de la banca de desarrollo, en diversos proyectos y programas con resultados altamente satisfactorios, entre los que se encuentran los siguientes beneficios:

- Establecimientos de un mecanismo de pronto pago en las compras gubernamentales.
- Establecimiento del programa COMPITE.
- Creación de los Centros para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, CRECES.
- Lanzamiento de Programas de apoyo crediticio extraordinario a la MPME, ofrecidos por la banca de desarrollo.
- Elaboración de Programas de Aseguramiento de la Calidad.
- Creación del Sistema Electrónico de Compras Gubernamentales, COMPRANET.
- Concepción y lanzamientos del Programa integral de Promoción de Uso de Tecnologías informáticas para la Competitividad de la MPME.
- Creación e impulso del Programa de Desarrollo de Proveedores y Subcontratación.
- Establecimiento de los Foros Tecnológicos para la MPME.
- Adecuación del Programa de Promoción de Empresas Integradoras.
- Lanzamiento del Programa de Promoción de la Actividad Artesanal.
- Desarrollo y consenso del Programa de Promoción de Agrupamientos industriales.

En el seno del Consejo Nacional, se han conformado diversos Grupos de Trabajo, con la finalidad de analizar con profundidad los temas que se les encomienda, así como aportar elementos que sustenten las resoluciones del Consejo.

Entre las principales acciones que han surgido de los grupos de trabajo se encuentran las siguientes:

- El consejo para la Desregulación Económica.

- El sistema de Compras Gubernamentales, COMPRANET
- El desarrollo de una Guía Simplificada para la implementación de Sistemas de Aseguramiento de la calidad.

En todos los programas se han logrado resultados en beneficio para las empresas micro, pequeñas y medianas, siendo los más importantes los siguientes:

### **Centros Regionales para la Competitividad Empresarial**

El objetivo de estos centros, es prestar servicios de atención directa y especializada a las micro, pequeñas y medianas empresas, orientado al empresario de manera personalizada para resolver de forma puntual su problemática.

En tal efecto, se estructurará una red nacional de Centros que operarán bajo un modelo de atención homogéneo y uniforme y posibilitará la articulación de los apoyos existentes tanto en el sector público como en el sector privado.

### **Programas de Desarrollo de Proveedores**

La finalidad de este programa es la integración efectiva de las micro, pequeña y mediana empresas a las cadenas productivas, impulsar la creación de Departamentos de Desarrollo de Proveedores en la Gran Empresa así como enlazar a los proveedores calificados por la Gran Empresa con la banca de desarrollo para la canalización de recursos financieros.

En 1996, se logró que la banca de desarrollo y las instituciones financieras diseñaran y difundieran programas específicos de financiamiento.

## **6.7 PROGRAMA DE PROMOCION DE AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES.**

La experiencia internacional señala que las cadenas industriales exitosas están integradas regionalmente, ya que a ese nivel operan con mayor eficacia las economías de aglomeración, permitiendo un mejor aprovechamiento de recursos, el desarrollo de la tecnología y la incorporación de las pequeñas empresas a las cadenas productivas.

El objetivo principal de este programa es el siguiente.

- Diseñar e instrumentar estrategias para el desarrollo regional, tomando como base el concepto de agrupamientos industriales.
- Coordinar las acciones de promoción que las distintas dependencias y organismos del gobierno federal, los gobiernos de los estados, los organismos empresariales y los propios empresarios realizan para el desarrollo regional.

Durante las Reuniones Regionales de los Comités Estatales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa que se llevó a cabo el mes de febrero de 1997, se presentó a consideración de los Secretarios de Desarrollo Económico de los estados, la propuesta de trabajo para este programa y se acordó con los gobiernos de los estados compartir el costo de efectuar el trabajo de diagnóstico y confirmación de planes de acción para los dos agrupamientos industriales más importantes de cada estado.

Para lo cual, la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), solventará este año los estudios con una erogación aproximada de 8 millones de pesos.

La presencia constante del Secretario Técnico del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y de sus Coordinadores Regionales en todas las entidades, ha dado como resultado una mayor coordinación y mejor instrumentación de los programas generados a nivel central, hacia los distintos estados de la República, así como un importante instrumento de retroalimentación de las demandas de las diferentes regiones y sectores hacia la federación.

Debido a la gran capacidad de convocatoria que han logrado los Comités Estatales de la MPME, un importante número de gobiernos de los estados, han decidido apoyar sus políticas e instrumentos de promoción económica.

Se han constituido varios Comités Estatales en diversos estados de la República.

Los Comités Estatales son los foros donde los gobiernos estatales insertan sus presupuestos de promoción, también aparte de ser un instrumento de difusión, ya que dentro del marco de los Comités se efectúan concertaciones y se lleva a cabo el control de los programas nacionales.

Los grupos de trabajo de los Comités, han realizado una serie de propuestas encaminadas a fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas así como su entorno, tomando como base las políticas y programas de promoción, entre lo que cabe destacar.

MEXICO. Se integró el Registro Estatal de Trámites Empresariales y se estableció la homologación y simplificación de trámites empresariales en los 19 municipios más importantes de la Entidad y la instrumentación de un formulario único de tramites municipales.

## **6.8 PROGRAMAS DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO EXTERIOR 1997.**

### **1. PROMOCION DE AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES**

**OBJETIVO.** Diseñar e instrumentar estrategias para la explotación de las potencialidades de las distintas regiones económicas del país.

### **2. PROGRAMAS DE PROMOCION SECTORIAL**

**OBJETIVO.** Impulsar sectores industriales específicos, mediante la concertación de programas de promoción que identifiquen y den solución a los problemas que obstaculizan el incremento de la competitividad, así como el promover proyectos productivos de alto impacto. 3.

### **3. DESARROLLO DE PROVEEDORES**

**OBJETIVO.** Este programa tiene el doble propósito de a) Lograr la integración efectiva de la micro, pequeña y mediana empresa a la cadena productiva, comercial y/o de servicios del as grandes empresas; b)Impulsar la creación de departamentos de desarrollo de proveedores en la gran empresa.

#### **4.- FOROS TECNOLOGICOS**

**OBJETIVO** Vincular a las micro, pequeñas y mediana empresa, con los Centros e Institutos de Investigación y Desarrollo tecnológico, para apoyarlas en la mejora de su productividad y competitividad.

#### **5. PROGRAMA DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA Y SUS PROVEEDORES**

**OBJETIVO.** Incrementar la proveeduría nacional de insumos partes y componentes para la industria maquiladora.

#### **6.- PROGRAMA DE PROMOCION DE EMPRESAS INTEGRADORAS**

**OBJETIVO.** Promover la asociación de empresas micro. Pequeñas y Medianas (personas físicas o morales) en empresas integradoras, con servicios especializados, asegurando la viabilidad técnica y económica del proyecto.

#### **7.- PROGRAMA COMPITE.**

**OBJETIVO.** Impartir un taller de 4 días a las micro, pequeñas o medianas empresas, por consultores especializados, lo que apoyará el incremento de la productividad de las empresas manufactureras al mejorar el funcionamiento de sus líneas de producción en: flujos de recorrido de productos, ubicación y secuencia de maquinaria, envases y desperdicios, inventarios, tiempos y operaciones que no agregan valor al producto.

#### **EL COMITE NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACION TECNOLOGICA, A. C. (COMPITE).**

#### **6.9 ANTECEDENTES**

La metodología del PROGRAMA COMPITE tiene su origen en la estrategia creada por General Motors en Europa, para el desarrollo de sus proveedores, a través de la mejora de su

productividad. Es una metodología aplicable a problemas de manufactura en empresas que operan bajo el concepto tradicional de producción masiva.

Esto se trata de un método eficiente que elimina aquellas operaciones que no proporcionan valor agregado y encarecen el producto final.

General Motors ha cedido los derechos de uso del Programa COMPITE a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, (SECOFI) mediante un convenio de fecha 17 de octubre de 1996, y la SECOFI, a su vez cedió los derechos de uso al (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C.) que es responsable de la administración y operación del programa en el país.

## **6.10 AVANCES**

Desde 1995 y hasta la fecha, se han realizado 30 talleres en el D.F. y los estados de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco y Nuevo León, en empresas de las ramas de: muebles para oficina y baño, aluminio, productos de limpieza para el hogar; bienes de capita; fundición; alimentos, confección, electrodomésticos, calzados y artículos de vidrio.

En este período, los resultados promedios que se obtuvieron fueron los siguientes:

- La productividad se incrementó en 85%
- El tiempo de respuesta se mejoró 56%
- El inventario se redujo 57%
- El espacio de planta se optimizó 33%

## **6.11 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar la productividad en la industria nacional, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa, aplicando acciones de bajo costo e impacto inmediato, que les permitan hacer frente al reto de la globalización de la economía.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Impulsar los niveles de competitividad.
- Eliminar desperdicios incrementando la eficiencia en los procesos productivos.
- Instrumentar de forma inmediata soluciones viables de bajo costo.
- Realizar acciones que generen valor agregado al producto final..

### **6.12 ESTRATEGIA**

**Estructura funcional:** El Organismo Compite, (A.C.) cuenta con consultores certificados para impartir los talleres requeridos por las empresas en cualquier entidad del país.

**Promoción y Difusión:** Este programa está dirigido a cámaras y asociaciones de industriales, y en especial a empresas de cualquier ramo o sector productivo; atendíéndolas de manera calendarizada, por orden de recepción de solicitudes. Para satisfacer la demanda, se encuentran en proceso de formación, consultores de 2ª generación y consultores de organismos empresariales, bajo la normatividad del Organismo, con el propósito de fortalecer a corto plazo el grupo de consultores a nivel nacional, además, se contempla que las cámaras y organismos empresariales promuevan el programa COMPITE entre sus asociados.

### **6.13 CARACTERISTICAS**

- El grupo que participa por las empresa es multidisciplinario.
- Involucra a todos los niveles de la organización, aprovechando habilidades y experiencias de los participantes.
- Analiza a detalle un proceso productivo de la empresa.
- Motiva al grupo para realizar cambios.

### **6.14 VENTAJAS**

El programa ofrece a la industria una valiosa oportunidad para incrementar su competitividad a corto plazo, ya que le permite instrumentar soluciones viables de bajo costo a los problemas de su línea de producción y establece un proceso cíclico en la detección de nuevas áreas susceptibles de mejorar.



## **6.15 COSTOS Y DURACION**

El precio por la aplicación del taller es de \$ 15,000 + IVA, incluyendo:

- 1.- Consultoría durante 4 días en las instalaciones de la empresa y 1 día dedicado a trabajo de gabinete (antes y después del taller).
- 2.- Material didáctico para los participantes.

El pago del evento deberá ser de la manera siguiente: 50% a la aceptación del taller y el 50% restante, deberá ser liquidado 5 días hábiles previos a su realización.

## CONCLUSION VI

En virtud de la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en el país. Fue necesario crear un Consejo Nacional que promueva la asociación y promoción de mecanismos, para que reciban asesoría integral y especializada en las diferentes áreas de comercialización.

El Consejo Nacional.- Es un instrumento de concertación conformado por los representantes del sector público y del sector privado, para coordinar y diseñar los instrumentos de apoyo que promueven la competitividad.

Objetivo. El objetivo es dar asesoría integral y especializada en el área de mercadotecnia, tecnológica, procesos productivos, diseño del producto y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación.

El Consejo Nacional se integra por dos sectores que son: El sector público y el sector privado.

También podrá invitar a representantes de las diferentes cámaras y asociaciones empresariales.

El Consejo Nacional como órgano de concertación ha redituado importantes beneficios al lograr la aceptación y participación de los sectores públicos y privados, así como de la banca de desarrollo, en diversos proyectos y programas con resultados altamente satisfactorios, entre los que se encuentran los siguientes:

- Establecimientos de un mecanismo de pronto pago en las compras gubernamentales.
- Establecimiento del programa compite
- Creación de los centros para el desarrollo de la Competitividad Empresarial, CRECES.
- Creación del sistema Electrónico de compras gubernamentales, COMPRA-NET.
- Creación e impulso del programa de desarrollo de proveedores y subcontratación

En base a los programas elaborados por el Consejo Nacional se han logrado beneficios para las empresas micro, pequeñas y medianas, siendo los mas importantes los siguientes:

- Centros Regionales para la Competitividad Empresarial

- Programas de Desarrollo de Proveedores
- Programas de Promoción de Agrupamientos industriales.

El Programa Compite es un método eficiente que elimina aquellas operaciones que no proporcionan valor agregado y que encarecen el producto final.

Su objetivo es incrementar la productividad en la industria nacional, aplicando acciones de bajo costo e impacto inmediato, que les permita hacer frente al reto de la globalización de la economía.

Sus características son las siguientes:

- El grupo que participa por la empresa es multidisciplinario
- Involucra a todos los niveles de la organización, aprovechando habilidades y experiencias de los participantes.
- Analiza a detalle un proceso productivo de la empresa
- Motiva al grupo para realizar cambios.

La ventaja que ofrece este programa para la industria es muy valiosa, ya que ayuda a incrementar su competitividad a corto plazo, ya que le permite instrumentar soluciones viables de bajo costo a los problemas de su línea de producción y establece un proceso cíclico en la detección de nuevas áreas susceptibles de ser mejores.

## UNIDAD VII

### EL FINANCIAMIENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y EL COMPEPIO ESTADISTICO DE LA INDUSTRIA NACIONAL ABRIL 1997.

#### 7.1 INTRODUCCION

Hablando del financiamiento de las empresas esta información que daremos es reciente y confiable, donde fue expuesta por el Licenciado Carlos Sales Gutiérrez, Director General de Nacional Financiera, dentro del Seminario de Planeación Estratégica, organizado por el periódico El Economista y la Universidad de Anáhuac del Sur realiza en el World Trade Center, Ciudad de México.

En su exposición, el Licenciado Sales, habla sobre la importancia de la banca de desarrollo que representa para el futuro de nuestro país y sobre las 5 principales vertientes que orientan la acción de fomento de Nacional Financiera: 1) Programa Unico de Modernización Industrial (Promin); 2) Desarrollo de proveedores ; 3) Desarrollo empresarial; 4) Cadenas Productivas y Agrupamientos Industriales; 5) Aportación accionaria y capital de riesgo.

#### 7.2 EL PAPEL DE LA BANCA DE DESARROLLO

La Banca de desarrollo tiene que jugar un papel importante para evitar mayores desequilibrios regionales, sectoriales y entre los grande comercios con las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Banca de desarrollo, no solo en nuestro país, sino a nivel mundial, justifica su existencia atendiendo proyectos que por sus características no pueden acceder a fuentes de financiamiento de mercado, pero que merecen ser apoyadas por su importancia económica.

Así, la misión fundamental de la Banca de desarrollo es resolver una imperfección del mercado financiero; por lo mismo, su acción sólo puede llevarse a cabo con la ayuda de mecanismos que no son de mercado, esto es: su intervención en auxilio de este tipo de empresas, debe realizarse a través de apoyos diseñados especialmente para resolver en forma efectiva los problemas que presentan los grupos empresariales a desarrollar.

Es importante subrayar que no estamos hablando de otorgar subsidios, sino de fórmulas, acciones o combinaciones que generalmente no utilizan los intermediarios comerciales.

Los estudios de la problemática empresarial en México, elaborada tanto por el sector público como privado, muestran, claramente, que sólo la menor parte de las empresas, tienen acceso a financiamiento en condiciones de mercado a través de la banca comercial.

El resto de las empresas, que forman la absoluta mayoría de financiamiento para subsistir; estas empresas están perdiendo competitividad y suficiencia financiera, al incorporarse a mercados globalizados fuertemente apalancados y competitivos.

Estas micros, pequeñas y medianas empresas que tienen procesos multiplicadoras de empleo y de inversión, que se encuentran en la banda inmediata inferior a los requerimientos del mercado, dadas sus características particulares, requieren de mecanismos y condiciones especiales de apoyo temporal, para madurar y superarse, mediante condiciones de financiamiento durante su etapa de despegue empresarial.

Nos comenta también que la experiencia internacional confirma que para trabajar con empresas que están fuera de los mecanismos del mercado, se tienen que manejar programas e instrumentos que produzcan resultados razonables y oportunos, y que al ser concertados, conjunten esfuerzos y compromisos, permitiendo a estas empresas ser eventualmente parte activa y autónoma de los mercados financieros y productivos del país.

De esta manera, la corrección de las imperfecciones y deficiencias de nuestros mercados financieros, en una de las funciones más importantes y trascendentales que deben desarrollar los bancos mexicanos de fomento.

### **7.3 LAS CINCO PRINCIPALES VERTIENTES DE FOMENTO DE NACIONAL FINANCIERA**

La política de fomento expresada en diversos instrumentos, pretenden lograr una mayor articulación entre el crecimiento industrial y las micros, pequeñas empresas, extendiéndose a las de menor tamaño relativo y a las regiones menos desarrolladas, los beneficios de la reactivación económica inducida por las grandes compañías y el comercio internacional.

Nafin cuenta con ello, con cinco vertientes principales en sus acciones de fomento, que son las siguientes:

- PROGRAMA UNICO DE MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL (PROMIN)

Este programa facilita la reconversión manufacturera, integrado cinco programas que ya existían en uno solo, a cuyos recursos se accede ahora mediante un formato único que cubre todas las necesidades de la reconversión de las empresas acreditadas.

Estos recursos se pueden destinar a múltiples propósitos, que van desde la reestructuración de pasivos, compra de activos fijos y capital de trabajo, hasta la contratación de asesorías, desarrollo de tecnologías, mejoramiento del medio ambiente y reestructuración de pasivos.

Los créditos otorgados hasta por 20 años y se canalizan tanto por medio de la banca comercial como de los intermediarios financieros no bancarios.

Un aspecto de particular importancia, es que para que las micros y pequeñas empresas superen las dificultades de acceso al financiamiento formal, se diseñaron diversos tipos de esquemas de garantía que también apoyan e inducen la realización de inversiones en nuevos proyectos en cadenas de proveedores y compradoras y a los programas de reestructuración de pasivos bancarios.

- \* DESARROLLO DE PROVEEDORES.

La segunda vertiente de fomento la constituye el programa de desarrollo de proveedores, establecido para responder al desafío integral que representa la brecha entre los niveles de calidad exigidos por las grandes empresas exportadoras, y los problemas de competitividad de las micro y pequeñas empresas nacionales.

Se pretende facilitar la vinculación de la industria pequeña empresa y mediana con la gran empresa compradora mediante la atención integral de sus diversas necesidades como las de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, y así contribuir a la generación de un mayor valor agregado nacional en la oferta exportable, mediante la sustitución eficiente de importaciones de bienes finales e intermedios.

Los diversos esquemas de fomento al desarrollo de proveedores, complementan y apoyan a los demás programas de factoraje, servicios de capacitación, asistencia técnica y fideicomisos etc. con los que debemos aprovechar las fortalezas de la gran empresa en beneficio de las micros, pequeñas y medianas industrias.

#### \* DESARROLLO EMPRESARIAL.

La tercera vertiente proporcional es la correspondiente al programa de desarrollo empresarial, cuyo propósito es contribuir a mejorar la capacidad gerencial de los empresarios y técnicos, aumentando la competitividad de las empresas mediante la capacitación y la asistencia técnica, para que se formulen y evalúen adecuadamente sus propios proyectos de inversión.

Asimismo, se prevé el desarrollo de programas de capacitación para ejecutivos y operarios, con el propósito de mejorar su gestión productiva, coadyuvando con ello, a reducir sus propios riesgos y los de la empresa, mejorando al mismo tiempo, la competitividad de todos los participantes, y de la empresa misma y sus productos.

#### \* CADENAS PRODUCTIVAS Y AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES

El Programa de Política Industrial y Comercio Exterior particulariza el reto que ha significado la apertura comercial para la estructura de las cadenas productivas: en algunas, las menos, se fortalecieron, en otras, los niveles de integración nacional disminuyeron.

Nacional Financiera también busca coadyuvar al desarrollo de las cadenas productivas dándoles una atención especializada, con el propósito de promover una exitosa reconformación de las mismas, fomentar su competitividad y modernización tecnológica, y avanzar en una nueva sustitución eficiente de importaciones.

#### \* CAPITAL DE RIESGO

La quinta vertiente está formada por el programa de aportación accionaria y el programa extraordinario de capital de riesgo.

El primero incluye la aportación accionaria en los proyectos o empresas tanto en forma directa como indirecta, con lo cual se busca detonar nuevas inversiones de gran impacto económico, sobre todo en los estados y regiones de menor desarrollo relativo.

Con el programa extraordinario de capital de riesgo, se complementan los esfuerzos de reestructuración de pasivos bancarios, para rescatar empresas industriales con problemas financieros, a las cuales la banca comercial les capitaliza pasivos, a la vez que NAFIN les inyecta recursos frescos para el capital de trabajo y modernización.

**7.4 COMPENDIO ESTADISTICO DE LA INDUSTRIA  
NACIONAL  
ABRIL 1997**

A)





**INDUSTRIA MANUFACTURERA  
ABRIL 1997**

ESCALA ECONOMICA	ESTABLECIMIENTOS	%
MICROINDUSTRIA	95,159	79.39
INDUSTRIA PEQUEÑA	18,346	15.31
INDUSTRIA MEDIANA	3,504	2.92
<b>SUBSECTOR IMP</b>	<b>117,009</b>	<b>97.62</b>
INDUSTRIA GRANDE	2,850	2.38
<b>TOTAL</b>	<b>119,859</b>	<b>100.00</b>

ESCALA ECONOMICA	ESTABLECIMIENTOS	%
MICROINDUSTRIA	385,337	10.47
INDUSTRIA PEQUEÑA	687,754	18.69
INDUSTRIA MEDIANA	549,233	14.93
<b>SUBSECTOR IMP</b>	<b>1,622,324</b>	<b>44.09</b>
INDUSTRIA GRANDE	2,057,233	55.91
<b>TOTAL</b>	<b>3,679,557</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SECOFI, con datos del IMSS.

Ramas de Actividad	ESTABLECIMIENTOS						PERSONAL OCUPADO					
	Micro	Peq.	Med.	IMP:	Gde.	Total	Micro	Peq.	Med.	IMP:	Gde.	Total
Alimentos	24398	2901	457	27756	312	28068	84003	10390	69317	257223	189505	446728
Bebidas	1838	404	94	2336	149	2485	8199	3	15547	38681	103754	142435
Tabaco	20	9	2	31	12	43	118	14935	402	969	7376	8345
Textil	1512	767	215	2494	157	2651	7675	449	34613	73509	86545	160054
Prendas de Vestir	5803	2214	496	11213	395	11608	35855	31221	77466	199229	253433	452662
Calzado y Cuero	4290	1171	156	5617	84	5701	21179	85908	23736	87836	51747	139583
Productos de Madera	27505	516	67	3333	43	3376	11722	42921	11202	41543	19413	60956
Mueb., Accs. Madera	486	774	99	6359	36	6395	20392	18619	15832	63447	17683	81130
Papel	525	286	106	917	73	990	3012	27223	17419	32017	39937	71954
Edit. e Imprenta	8973	1026	1473	10146	65	10211	34154	11586	22059	94051	27328	121379
Química	2344	1016	266	3626	189	38715	12506	37838	41111	95448	118187	213635
Petroquímica	132	67	16	215	3	218	795	41831	2675	5960	1107	7067
Hule y Plástico	2613	1361	276	4250	162	4412	14923	24*90	43070	111845	82522	194367
Mín. No Metálicos	4502	819	1173	5438	102	5540	18592	53852	18109	65903	67715	133618
Metalica Básica	750	321	53	1124	60	1184	3940	29202	8806	25197	52786	77983
Prods. Metálicos	15978	2690	367	19035	201	19236	65654	12451	55995	216539	111555	328094
Maq. Y Eq. no Eléct.	4009	618	117	4744	57	4801	16763	94890	18260	57449	33673	91122
Maq. y Apts. Eléct.	1489	568	205	2262	447	2709	7402	22416	33622	64612	520182	584794
Eq. de Transp.	1083	333	137	1553	198	1751	5081	23588	22283	41776	198504	240280
Otras Manufacturas	3964	485	111	4560	105	4665	13372	14412	17709	49090	74281	123371
							18009					
Total	95159	18346	3504	11700	2850	11985	38533		54923	162232	205723	367955
			9			9	7	68785	3	4	3	7
								4				

B)

**CUADROS COMPARATIVOS  
DE ACTIVIDAD Y  
SECTOR ECONOMICO**

**(ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO)**

**MICROINDUSTRIA POR SECTOR ECONOMICO**

**ABRIL 1997**

**0 a 15 Trabajadores**

<b>SECTOR ECONOMICO</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>%</b>
20 Fabricación de Alimentos	24398	25.64
21 Elaboración de Bebidas	1838	1.93
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	20	0.02
23 Industria Textil	1512	1.59
24 Fab. de Prendas de Vestir	8503	8.94
25 Calzado y Cuero	4290	4.51
26 Prods. de Madera y Corcho	2750	2.89
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	5486	5.77
28 Industria de Papel	525	0.55
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	8973	9.43
30 Industria Química	2344	2.46
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	132	0.14
32 Prods. de Hule y Plástico	2613	2.75
33 Prod. de Minerales no Met.	4502	4.73
34 Industrias Metálicas Básicas	750	0.79
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	15978	16.79
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	4009	4.21
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	1489	1.56
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	1083	1.14
39 Otras Industrias Manufactureras	3964	4.17
<b>TOTAL</b>	<b>95159</b>	<b>100</b>
<b>SECTOR ECONOMICO</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>%</b>
20 Fabricación de Alimentos	84003	21.80
21 Elaboración de Bebidas	8199	2.13
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	118	0.03
23 Industria Textil	7675	1.99
24 Fab. de Prendas de Vestir	35855	9.30
25 Calzado y Cuero	21179	5.50
26 Prods. de Madera y Corcho	11722	3.04
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	20392	5.29
28 Industria de Papel	3012	0.78
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	34154	8.86
30 Industria Química	12506	3.25
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	795	0.21
32 Prods. de Hule y Plástico	149232	3.87
33 Prod. de Minerales no Met.	18592	4.82
34 Industrias Metálicas Básicas	3940	1.02
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	65654	17.04
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	16763	4.35
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	7402	1.92
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	5081	1.32
39 Otras Industrias Manufactureras	13372	3.47
<b>TOTAL</b>	<b>385337</b>	<b>100</b>

Fuente: SECOFI, con datos del IMSS.

MICROINDUSTRIA POR SECTOR ECONOMICO		
ABRIL 1997		
Base 100 Trabajadores		
SECTOR ECONOMICO	PERSONAL OCUPADO	
20 Fabricación de Alimentos	2901	15.81
21 Elaboración de Bebidas	404	2.20
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	9	0.05
23 Industria Textil	767	4.18
24 Fab. de Prendas de Vestir	2214	12.07
25 Calzado y Cuero	1171	6.38
26 Prods. de Madera y Corcho	5165	2.81
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	774	4.22
28 Industria de Papel	286	1.56
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	1026	5.59
30 Industria Química	1016	5.54
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	67	0.37
32 Prods. de Hule y Plástico	1361	7.42
33 Prod. de Minerales no Met.	819	4.46
34 Industrias Metálicas Básicas	321	1.75
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	2690	14.66
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	618	3.37
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	568	3.10
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	333	1.82
39 Otras Industrias Manufactureras	485	2.64
<b>TOTAL</b>	<b>18346</b>	<b>100</b>
SECTOR ECONOMICO	PERSONAL OCUPADO	
20 Fabricación de Alimentos	103903	15.11
21 Elaboración de Bebidas	14935	2.17
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	449	0.07
23 Industria Textil	31221	4.54
24 Fab. de Prendas de Vestir	85908	12.49
25 Calzado y Cuero	42921	6.24
26 Prods. de Madera y Corcho	18619	2.71
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	27223	3.96
28 Industria de Papel	11586	1.68
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	37838	5.50
30 Industria Química	41831	6.08
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	2490	0.36
32 Prods. de Hule y Plástico	53852	7.83
33 Prod. de Minerales no Met.	29202	4.25
34 Industrias Metálicas Básicas	12451	1.81
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	94890	13.80
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	22426	3.26
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	23588	3.43
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	14412	2.10
39 Otras Industrias Manufactureras	18009	2.62
<b>TOTAL</b>	<b>687754</b>	<b>100</b>

## MICROINDUSTRIA POR SECTOR ECONOMICO

ABRIL 1997

101 a 250 Trabajadores

SECTOR ECONOMICO	PERSONAL OCUPADO	
20 Fabricación de Alimentos	457	13.04
21 Elaboración de Bebidas	94	2.68
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	2	0.06
23 Industria Textil	215	6.14
24 Fab. de Prendas de Vestir	496	14.16
25 Calzado y Cuero	156	4.45
26 Prods. de Madera y Corcho	67	1.91
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	99	2.83
28 Industria de Papel	106	3.03
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	147	4.20
30 Industria Química	266	7.59
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	16	0.46
32 Prods. de Hule y Plástico	276	7.88
33 Prod. de Minerales no Met.	117	3.34
34 Industrias Metálicas Básicas	53	1.51
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	367	10.47
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	117	3.34
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	205	5.85
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	137	3.91
39 Otras Industrias Manufactureras	111	3.17
<b>TOTAL</b>	<b>3504</b>	<b>100</b>
SECTOR ECONOMICO	PERSONAL OCUPADO	
20 Fabricación de Alimentos	69317	12.62
21 Elaboración de Bebidas	15547	2.83
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	402	0.07
23 Industria Textil	34613	6.30
24 Fab. de Prendas de Vestir	77466	14.10
25 Calzado y Cuero	23736	4.32
26 Prods. de Madera y Corcho	11202	2.04
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	15832	2.88
28 Industria de Papel	17419	3.17
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	22059	4.02
30 Industria Química	41111	7.49
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	2675	0.49
32 Prods. de Hule y Plástico	43070	7.84
33 Prod. de Minerales no Met.	18019	3.30
34 Industrias Metálicas Básicas	8806	1.60
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	55995	10.20
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	18260	3.32
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	33622	6.12
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	22283	4.06
39 Otras Industrias Manufactureras	17709	3.22
<b>TOTAL</b>	<b>549233</b>	<b>100</b>

MICROINDUSTRIA POR SECTOR ECONOMICO		
ABRIL 1997		
251 y mas Trabajadores		
SECTOR ECONOMICO	PERSONAL OCUPADO	%
20 Fabricación de Alimentos	312	10.95
21 Elaboración de Bebidas	149	5.23
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	12	0.42
23 Industria Textil	157	5.51
24 Fab. de Prendas de Vestir	395	13.86
25 Calzado y Cuero	84	2.95
26 Prods. de Madera y Corcho	43	1.51
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	36	1.26
28 Industria de Papel	73	2.56
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	65	2.28
30 Industria Química	189	6.63
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	3	0.11
32 Prods. de Hule y Plástico	162	5.68
33 Prod. de Minerales no Met.	102	3.58
34 Industrias Metálicas Básicas	60	2.11
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	201	7.05
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	57	2.00
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	447	15.68
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	198	6.95
39 Otras Industrias Manufactureras	105	3.68
<b>TOTAL</b>	<b>2850</b>	<b>100</b>
SECTOR ECONOMICO	PERSONAL OCUPADO	%
20 Fabricación de Alimentos	189505	9.21
21 Elaboración de Bebidas	103754	5.04
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	7376	0.36
23 Industria Textil	86545	4.21
24 Fab. de Prendas de Vestir	253433	12.32
25 Calzado y Cuero	51747	2.52
26 Prods. de Madera y Corcho	19413	0.94
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	17683	0.86
28 Industria de Papel	39937	1.94
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	27328	1.33
30 Industria Química	118187	5.74
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	1107	0.05
32 Prods. de Hule y Plástico	82522	4.01
33 Prod. de Minerales no Met.	67715	3.29
34 Industrias Metálicas Básicas	52786	2.57
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	111555	5.42
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	33673	1.64
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	520182	25.29
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	198504	9.65
39 Otras Industrias Manufactureras	74281	3.61
<b>TOTAL</b>	<b>2057233</b>	<b>100</b>

**MICROINDUSTRIA POR SECTOR ECONOMICO**

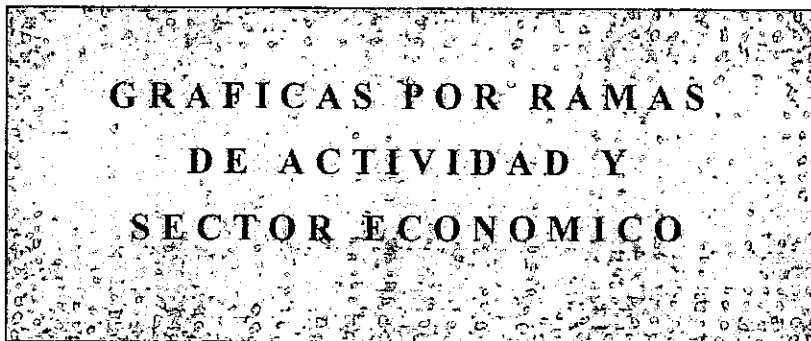
**ABRIL 1997**

**NACIONAL**

<b>SECTOR ECONOMICO</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>%</b>
20 Fabricación de Alimentos	28068	23.42
21 Elaboración de Bebidas	2485	2.07
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	43	0.04
23 Industria Textil	2651	2.21
24 Fab. de Prendas de Vestir	11608	9.68
25 Calzado y Cuero	5701	4.76
26 Prods. de Madera y Corcho	3376	2.82
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	6395	5.34
28 Industria de Papel	990	0.83
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	10211	8.52
30 Industria Química	3815	3.18
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	218	0.18
32 Prods. de Hule y Plástico	4412	3.68
33 Prod. de Minerales no Met.	5540	4.62
34 Industrias Metálicas Básicas	1184	0.99
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	19236	16.05
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	4801	4.01
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	2709	2.26
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	1751	1.46
39 Otras Industrias Manufactureras	4665	3.89
<b>TOTAL</b>	<b>119859</b>	<b>100</b>
<b>SECTOR ECONOMICO</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>%</b>
20 Fabricación de Alimentos	446728	12.14
21 Elaboración de Bebidas	142435	3.87
22 Benef. y Fab. de Prod. de tabaco	8345	0.23
23 Industria Textil	160054	4.35
24 Fab. de Prendas de Vestir	452662	12.30
25 Calzado y Cuero	139583	3.79
26 Prods. de Madera y Corcho	60956	1.66
27 Fab. y Rep. de Muebles no Met.	81130	2.20
28 Industria de Papel	71954	1.96
29 Ind. Editorial de Imp. y Conexas	121379	3.30
30 Industria Química	213635	5.81
31 Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	7067	0.19
32 Prods. de Hule y Plástico	194367	5.28
33 Prod. de Minerales no Met.	133618	3.63
34 Industrias Metálicas Básicas	77983	2.12
35 Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	328094	8.92
36 Fab. Ensamb. Rep. De Maq. y Equip.	91122	2.48
37 Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apt. Accs. Elec.	584794	15.89
38 Const. Recosnt. Ensamb. Eq. Transp.	240280	6.53
39 Otras Industrias Manufactureras	123371	3.35
<b>TOTAL</b>	<b>3679557</b>	<b>100</b>

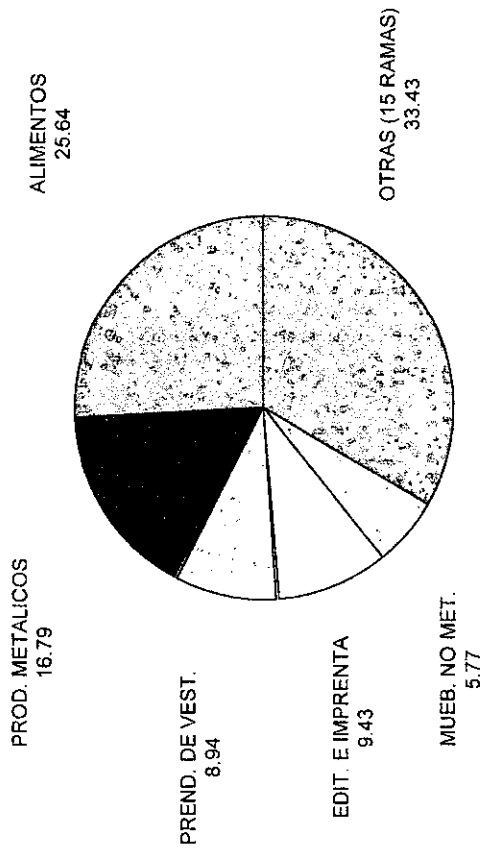


c)

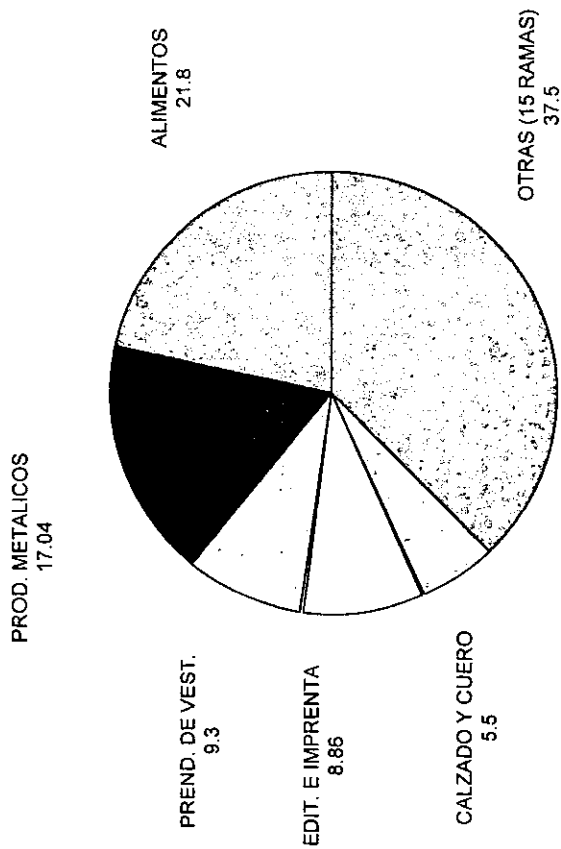


**(ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO)**

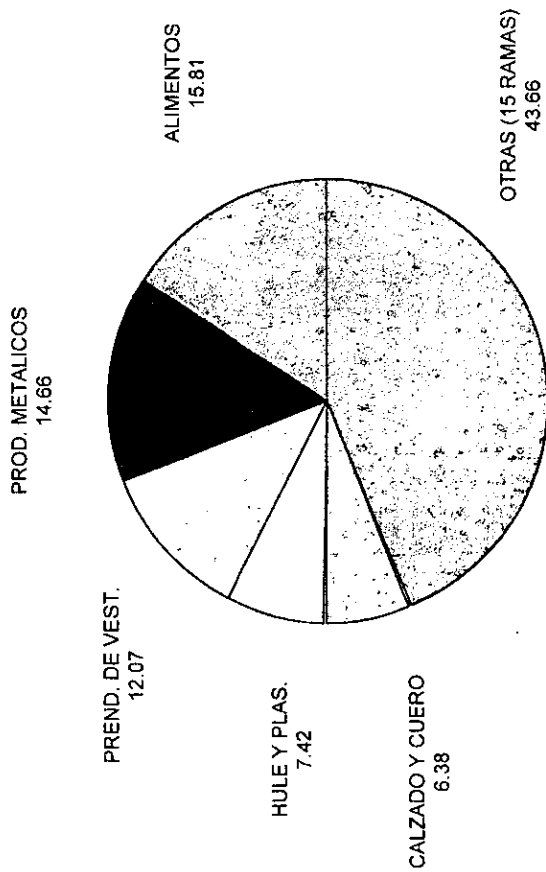
# MICROINDUSTRIA POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)



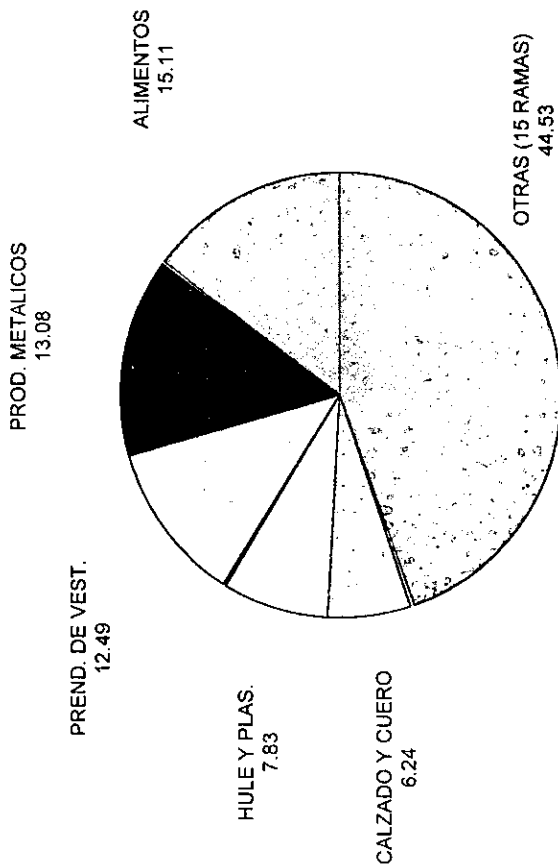
# MICROINDUSTRIA POR RAMA DE ACTIVIDAD PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1997)



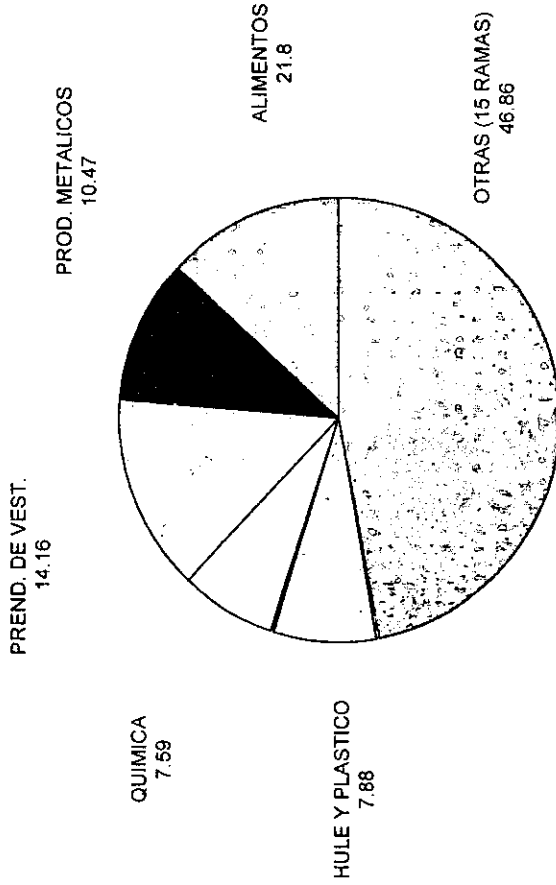
# INDUSTRIA PEQUEÑA POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)



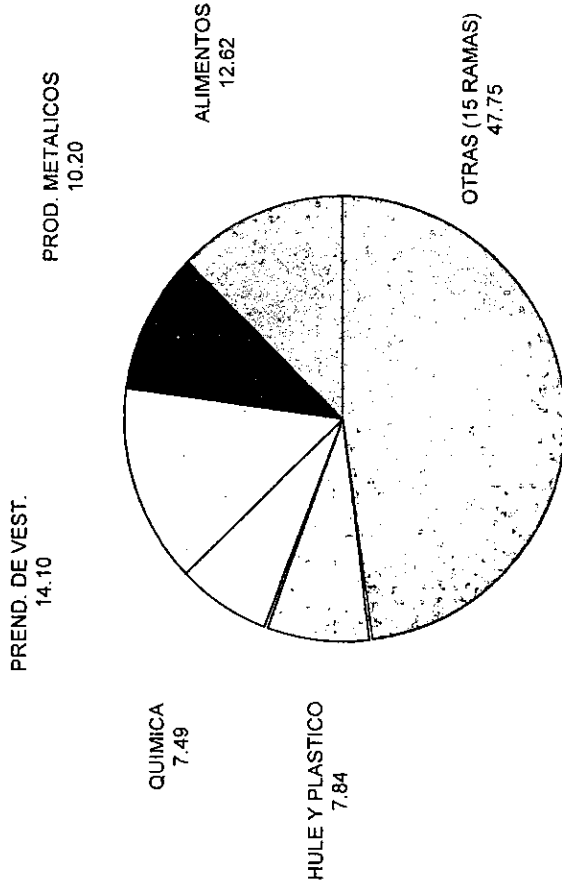
# INDUSTRIA PEQUEÑA POR RAMA DE ACTIVIDAD PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1997)



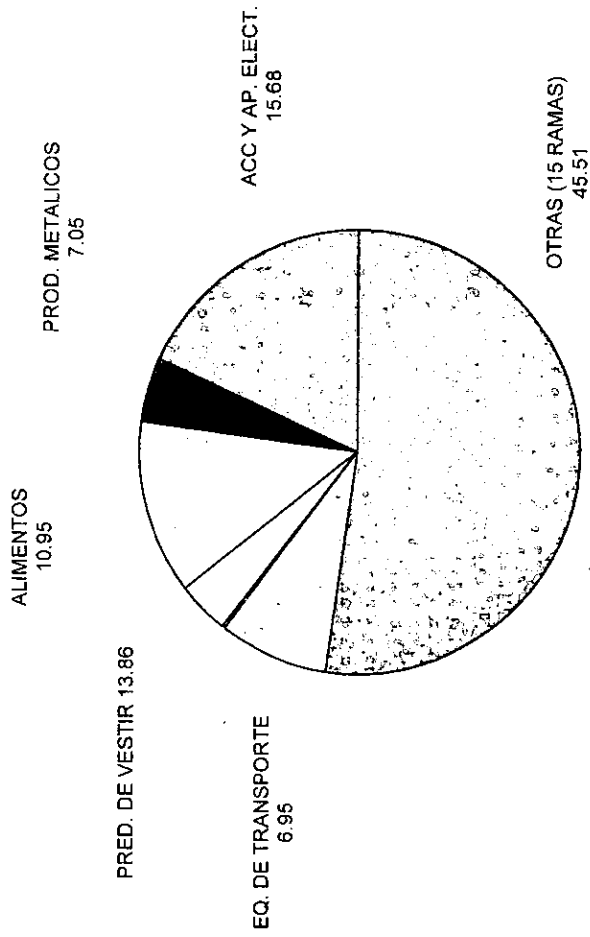
# INDUSTRIA MEDIANA POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)



# INDUSTRIA MEDIANA POR RAMA DE ACTIVIDAD PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1997)

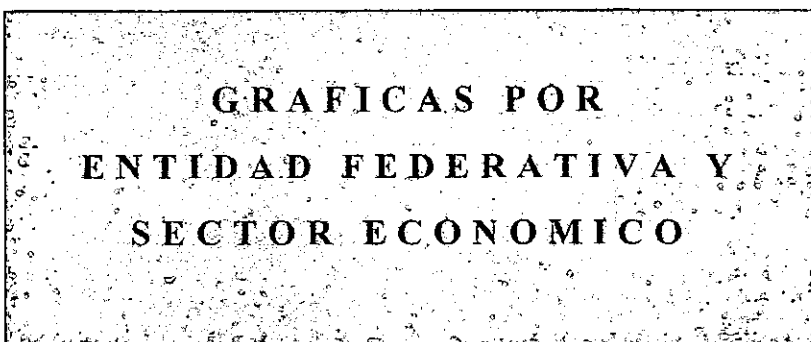


# INDUSTRIA GRANDE POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)



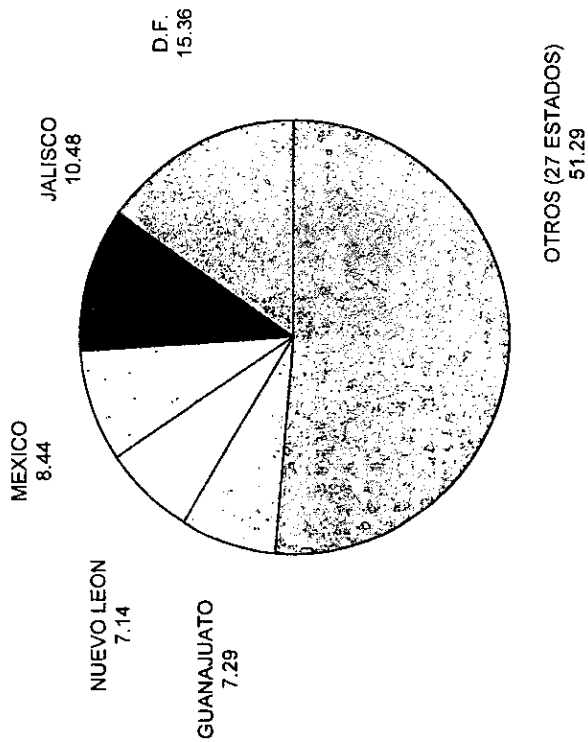


D)

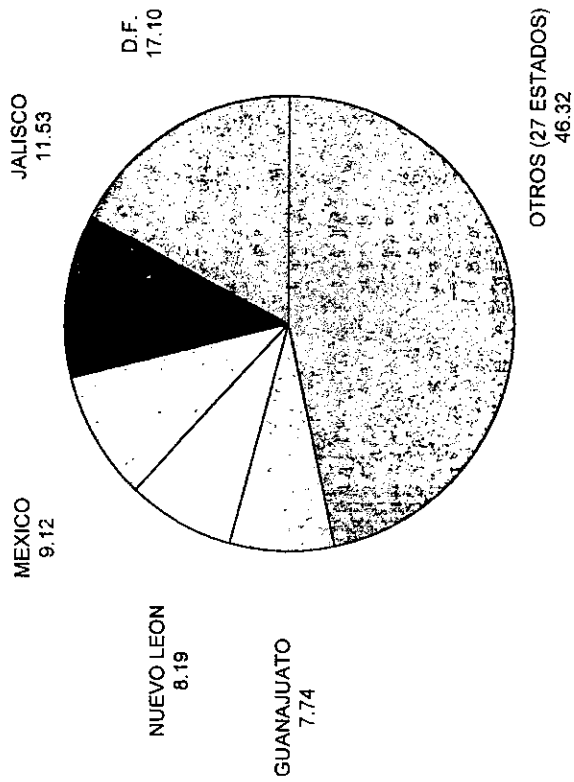


**(ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO)**

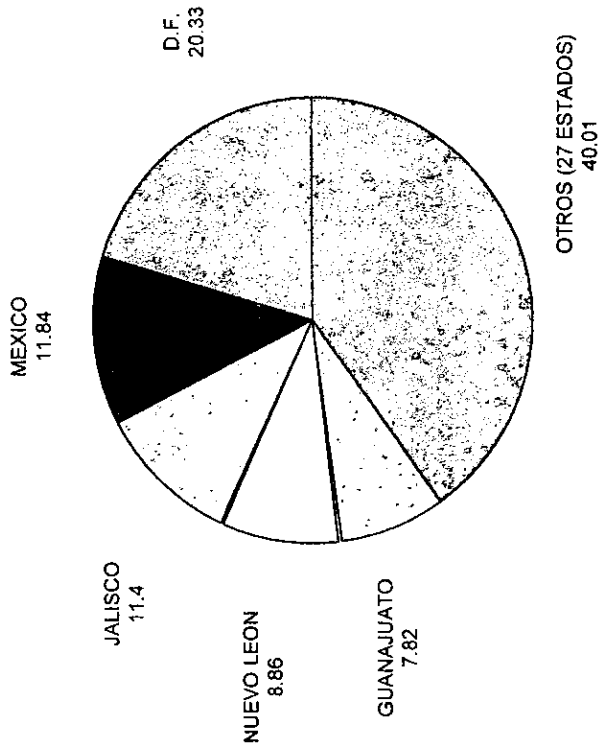
# MICROINDUSTRIA POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)



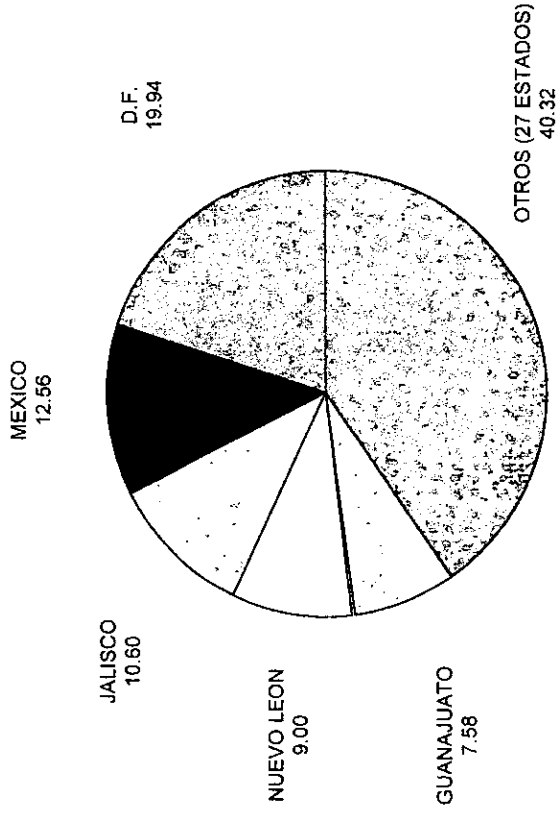
# MICROINDUSTRIA POR RAMA DE ACTIVIDAD PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1997)



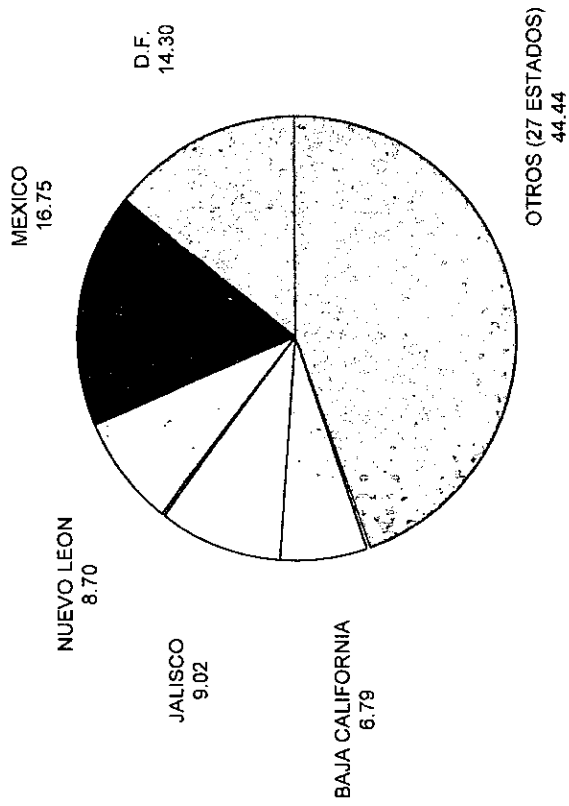
# INDUSTRIA PEQUEÑA POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)



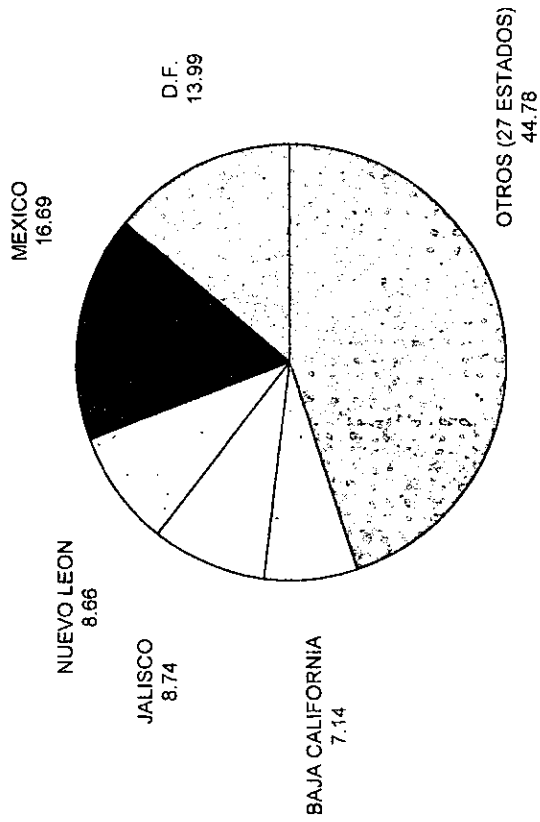
# INDUSTRIA PEQUEÑA POR RAMA DE ACTIVIDAD PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1997)



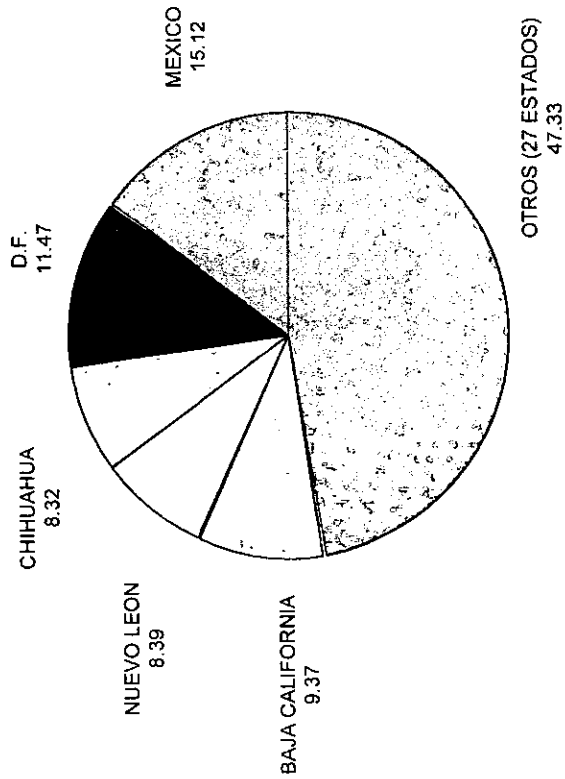
# INDUSTRIA MEDIANA POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)



# INDUSTRIA MEDIANA POR RAMA DE ACTIVIDAD PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1997)

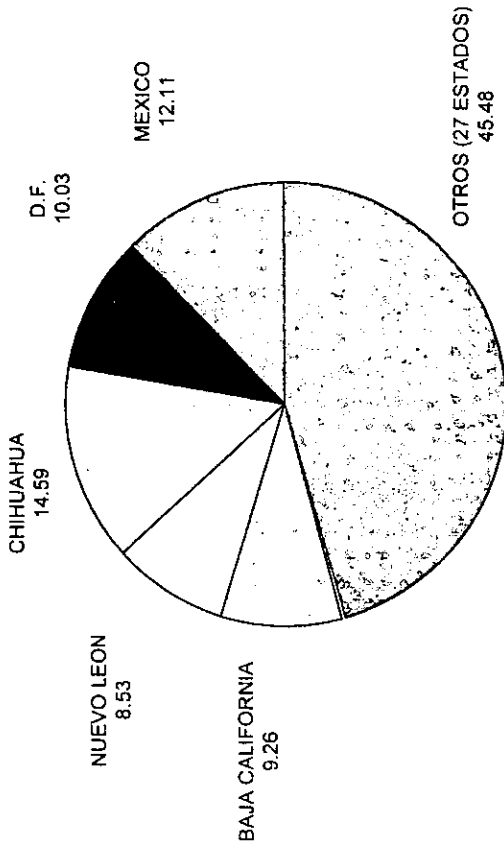


# INDUSTRIA GRANDE POR RAMA DE ACTIVIDAD ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1997)





# INDUSTRIA GRANDE POR RAMA DE ACTIVIDAD PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1997)



## **CAPITULO VIII**

### **GUÍA PRÁCTICA PARA ELABORAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA.**

#### **8.1 INTRODUCCION**

El objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Se debe contar con la determinación de criterios, que permitan evaluar y obtener un análisis de los diferentes elementos que evalúen la eficiencia administrativa.

Uno de los principales beneficios que ofrece esta guía es el poder contar con lineamientos que faciliten la orientación en la aplicación de criterios para evaluar e incrementar el grado de confiabilidad de los informes de auditoría administrativa.

#### **8.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

Proponer una guía para hacer una Auditoría Administrativa, en el área de Mercadotecnia, para evaluar a las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

#### **8.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de nuestro trabajo de investigación hemos encontrado que por causa de la crisis económica, política y social que atraviesa actualmente la pequeña y mediana empresa. Este sector presenta graves problemas financieros y administrativos que merecen una verdadera atención y reflexión, para que logren sus objetivos de rentabilidad que lo reclaman tanto los trabajadores como los socios.

#### **8.4 FORMULARIO DE HIPOTESIS**

- La Auditoría Administrativa apoya a la pequeña y mediana empresa para llevar a cabo mejores estrategias en el área de Mercadotecnia.
- Los nuevos programas de apoyo para la pequeña y mediana empresa contribuirán al desarrollo del área de Mercadotecnia y las demás áreas.
- Muchas empresas no cuentan con proceso administrativo, por lo tanto no se pueden coordinar las áreas funcionales, lo cual da un resultado de falta de control.
- Predomina la poca visión del dirigente hacia el futuro y esto provoca un mínimo desarrollo tanto administrativo como tecnológico.

#### **8.5 DESARROLLO DE LA AUDITORIA**

El Desarrollo de la Auditoría Administrativa comprenderá las siguientes cuatro etapas:

- A) Planeación
- B) Exámen
- C) Evaluación
- D) Presentación o informe

#### **PRIMERA ETAPA**

##### **A) PLANEACION**

##### **ESTUDIO A DESARROLLAR**

Mediante el transcurso del tiempo se ha venido estudiando la estructura de las empresas micro, pequeñas y medianas en sus diversas áreas administrativas.

Donde existen diversas circunstancias que impiden el desarrollo del 100% de la capacidad humana, material, técnica y tecnológica de la empresa.

Es de vital importancia observar las características de la organización y determinar las causas por las cuales no se están alcanzando los objetivos planeados.

En este desarrollo evaluaremos a la micro, pequeña y mediana empresa y determinaremos el o los problemas que impiden trabajar con la mayor eficiencia.

La micro y pequeña emonesa tienen una estructura organizacional muy limitada así como su personal.

Son empresas con deseos de progresar, pero que cuentan con el mínimo de capital y pocos

conocimientos de administración, realmente estas empresas quedan estancadas en un punto y no es posible el avance.

En cuanto a la mediana empresa se encuentra una tecnología baja y una competencia elevada.

Analizaremos el área de mercadotecnia ya que es un punto estratégico, del cual depende en su mayoría el éxito o fracaso de la empresa.

Por lo que a continuación se propone el desarrollo para auditar las micros, pequeñas y medianas empresas existentes en México, contando con las características propias de ellas.

## **SEGUNDA ETAPA**

### **B) EXAMEN**

En esta etapa lo primero que debemos establecer al practicar una Auditoría administrativa es determinar el área en la que se va a trabajar, que en este caso es Mercadotecnia. Esta Auditoría Administrativa se llevará a cabo por medio del método de William P. Leonard, el cual nos pareció más idóneo; comprende las etapas de planeación, examen, evaluación, presentación y vigilancia.

-- Para llevar a cabo esta Auditoría Administrativa es indispensable entrevistarse primeramente con los responsables o directivos de los departamentos de mercadotecnia, con el objeto de indicarles el seguimiento de las áreas donde se encuentra la problemática más sobresaliente.

-- Análisis de la Documentación necesaria:(Organigramas, Manuales, Instructivos, Formatos).

El Auditor se deberá basar en esta documentación:

- 1.- Estados financieros.
- 2.- Registros que lleven el control de la dirección y los departamentos de mercadotecnia siguientes (ventas, publicidad, promoción y distribución, etc.).
- 3.- Las evidencias que se obtengan de fuentes internas, por ejemplo la del director de mercadotecnia y todos los ejecutivos y empleados de su área.
- 4.- Las evidencias que se obtengan de fuentes externas, por ejemplo de los clientes, proveedores, instituciones bancarias, etc.
- 5.- Cualquier otra fuente externa que proporcione evidencias sobre el entorno económico y las tendencias que pueden afectar a la mercadotecnia de la empresa.

El Auditor debe tomar en cuenta la supervisión, depuración de la información captada,

entendiéndose la posición de todo tipo de influencia y control por parte del cliente.

Cuando el auditor se convierte en asesor de mercadotecnia, pierde su independencia parcial o total, ya que se involucra en operaciones determinantes de la empresa.

También es muy importante que el auditor cuente con evidencias suficientes que le permitan llegar a conclusiones bien fundamentadas.

Las evidencias que posee el auditor deben llevar a determinar los alcances de su trabajo así como el método que lo conducirá al logro de sus objetivos. Para ello, puede auxiliarse de normas como medida de funcionamiento o bien, criterios establecidos por consentimiento y autoridad profesional, con base en los siguientes criterios:

a).- La Auditoría la llevarán a cabo una o varias personas con preparación técnica adecuada en el campo de la mercadotecnia, con capacidad y experiencia como auditores, que mantengan una actitud de independencia intelectual y profesional, cuidado y diligencia.

b).- De ejecución de trabajo: el trabajo se debe planear en forma adecuada y los ayudantes serán supervisados. Además, se debe contar con información completa para realizar un diagnóstico general que sea el que fije la extensión, el tipo, el alcance y los procedimientos de la misma y luego, mediante inspecciones, observaciones, investigaciones y confirmaciones, el material suficiente que proporcione una base razonable para dar una opinión en relación al proceso mercadotécnico de la empresa en la que se realiza la auditoría.

c).- De información: el informe final debe indicar las áreas que fueron auditadas, los sistemas o procedimientos que se usaron para analizar esas áreas o funciones, el detalle de lo que se detectó a través de la investigación en cada área y, por último, las recomendaciones pertinentes para que mejore la situación actual.

La opinión del auditor debe ser consistente, es decir, que siempre se expresará con el mismo criterio, de tal manera que sean comparables las auditorías de cualquier período.

Por último la opinión del auditor en relación con la auditoría de mercadotecnia se expresa en un informe que establece los alcances de la auditoría y el juicio del auditor con respecto a las situaciones detectadas en la empresa. Los informes pueden ser a) Cortos y escuetos

b) Largos y profundos.

Los informes cortos se proporcionan, por lo general cuando el auditor ha realizado la auditoría sólo a algún aspecto del proceso mercadotécnico. En realidad se podría establecer que el informe

será proporcional al número de funciones que se ha pedido analizar.

Cualquier informe debe estar:

- 1.- Fechado
- 2.- Dirigido al cliente
- 3.- Firmado por el auditor.

El informe largo se inicia, en todo caso, con un índice que indique el contenido del reporte y la página en donde empieza cada aspecto analizado.

### **TERCERA ETAPA**

#### **C) EVALUACION**

La evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona, en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados cuantitativos.

Por lo tanto, la evaluación de la Auditoría Administrativa procurará ser lo más objetiva y correcta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

Terminada la investigación, el auditor procederá a hacer una recopilación de toda aquella información captada en los informes escritos o verbales que le fueron proporcionados, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

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

A continuación enunciaremos algunos puntos importantes que se podrán seguir en la evaluación de una auditoría administrativa:

- 1.- Estructura orgánica específica de esta área, donde se señalen las funciones y se acompañen la descripción de puestos inherentes.
- 2.- Reglamentación de las políticas establecidas, difusión y comprensión por parte del personal involucrado.
- 3.- La elaboración y existencia del plan general de ventas y su seguimiento periódico.

4.- Controles administrativos establecidos para ver el manejo adecuado de insumos, las entradas, existencias, salidas, utilización y devolución en su caso.

5.- Aprovechamiento adecuado de la capacidad instalada.

6.- Actividades delineadas para ejercitar la supervisión, inspección y control de calidad del producto.

7.- Controles establecidos para el registro periódico de la producción y su información proporcionada a las áreas involucradas.

8.- Medidas de seguridad para el traslado interno del producto en las instalaciones que eviten demoras o pérdidas.

Los aspectos que se han enunciado de posible evaluación, bien pudieran caracterizarse en los puntos que se indican a continuación:

a).- Estudio del sistema de producción operante.

b).- Especificaciones y calidad del producto elaborado.

c).- Selección adecuada de insumos y mano de obra calificada.

d).- Utilización de la capacidad instalada.

La evaluación siempre sera una tarea ardua y eminentemente profesional.

Dando las observaciones y recomendaciones son la parte medular del trabajo del auditor, por lo que se debe tener presente que al emitir sus apreciaciones, contrae una responsabilidad social, ya que éste puede repercutir positivamente o negativamente, según sea el caso, en las operaciones de la empresa.

De ser posible, el auditor debera emitir dos o más alternativas, con el objeto de que la empresa escoja la que considere pertinente.

## **CUARTA ETAPA**

### **D) PRESENTACION O INFORME**

En esta etapa final los informes del auditor deben hacerse por escrito, ya que debe quedar una evidencia de su trabajo realizado.

El informe escrito es una prueba de sugerencias, acuerdos y resultados tomados del trabajo del auditor.

Un informe debe constar de una presentación y contenido y debe reunir con los siguientes requisitos:

- Debe estar redactada en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonables.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe deberá acompañarse de todos los documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como : gráficas, papeles de trabajo, formas, documentación proporcionada, etc.

En el informe que rinde el auditor debe precisarse que las conclusiones emitidas, son resultado de sus apreciaciones personales y que sólo tienen el carácter de sugerencia para la dirección de la empresa.

La etapa del informe final comprende la estructuración de la auditoría. Esta etapa será un documento donde se asienten, datos verdaderos de todas las anomalías e irregularidades detectadas, durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución.

Se debe tener presente que, como auditores va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo de informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Los elementos que estructuran el cuerpo del informe de la Auditoría Administrativa, son los siguientes:

- Consideraciones generales
- Observaciones relevantes
- Observaciones detalladas
- Recomendaciones
- Comentarios
- Anexos.

- Consideraciones generales.- En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que éstos hayan comprendido.

- Observaciones relevantes.- En esta parte del informe conviene destacar todos aquellos hechos



relevantes de la empresa y que por consiguiente requieran medidas correctivas inmediatas.

Puede decirse que esta sección es la parte principal del informe, ya que aquí se resumen las fallas encontradas por la Auditoría Administrativa.

El Auditor debe expresar clara y brevemente aquellas situaciones que merezcan atención de los interesados y se refieran al comportamiento general de la empresa.

- **Observaciones detalladas.**- En esta sección se informa ya con mayor detalle todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento.

Para este fin, es conveniente tratar a cada departamento o sección por separado indicando las fallas que se encontraron, e incluir toda aquella información que pueda ser de interés tanto para la persona a la cual se dirige el informe.

- **Recomendaciones.**- En esta parte, el auditor anotará todas las recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la empresa. Dichas recomendaciones también deben formularse concisa y claramente, pero deberán dar una idea general del porque de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

Es evidente que esas recomendaciones, independientes de que pueda o no emprenderse por el propio personal de la empresa, deben al menos ser supervisadas por los auditores hasta su completa aceptación.

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

- **Anexos.**- La última sección del informe se destina para incluir gráficas, diagramas, cuadros, formas de papelería y en general todos aquellos datos que sirven para ampliar o hacer más clara la información contenida en las secciones anteriores.

## CONCLUSION VIII

En tiempos de crisis las empresas pequeñas y medianas carecen de recursos económicos por lo que la auditoría administrativa se desarrollará con limitaciones de dinero que sería necesario para ser una obra perfecta, no olvidando el compromiso profesional de hacer una auditoría de calidad que es la imagen de nuestra actividad como Auditor límite.

La auditoría de mercadotecnia es un instrumento que es de un valor muy importante, no sólo para empresas que tienen poco éxito y que se encuentren afectadas por la crisis sino también para aquella que destaca a la cabeza de la industria por sus triunfos y prosperidad.

Una de las contribuciones más importantes que debe hacer el auditor administrativo es el lograr la salud de la empresa y evaluarla con criterio profesional. La administración y la auditoría administrativa orientan a la empresa micro, pequeña y mediana a tener una estructura adecuada para encontrar a una línea de competencia observando siempre a la gran empresa.

Con respecto a la auditoría de mercadotecnia que es un instrumento de valor para las empresas micro, pequeña y medianas para lograr el éxito y enfrentarse a la crisis económica social y política que vive la empresa pequeña y mediana de productos y servicios.

Como Auditores tenemos el compromiso y así lo observamos en nuestras investigaciones de recomendar, usar o aplicar la planeación con sus estrategias y el control como una etapa final que no olvida la auditoría administrativa porque el tiempo transcurre y las empresas fracasan, quiebran, tienen éxitos y con lo indagado encontramos más cierres, más quiebras y falta de capacidad para administrar a las pequeñas y medianas.

Con este trabajo descubrimos que existe una economía subterránea que no reúne requisitos legales y por lo tanto es un competidor desleal y afecta a los ingresos que requiere el gobierno para desarrollar o crear instituciones públicas.

Mediante la investigación elaborada, se integra una guía práctica de auditoría administrativa con relación a la mercadotecnia, siguiendo los pasos para su elaboración esta guía comprende cuatro etapas que son las siguientes:

- 1ra. PLANEACION
- 2da. EXAMEN
- 3ra. EVALUACION Y
- 4a. PRESENTACION

Cada una de estas etapas es de vital importancia para la realización de una auditoría administrativa, en cada una de ellas se explican los puntos básicos para llevarla a cabo.

Finalmente esperamos que sea de gran utilidad esta guía para las personas del área de auditoría o para las personas que se interesen en ella.

## BIBLIOGRAFIAS

-C.P. Y L.A. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

El Proceso Administrativo

2a. Edición

Ed, Diana. Septiembre 1991

-L.A. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ

Introducción a la Administración

Ed, Mc, Graw - Hill.

-JAMES F. STONER

Administración

Ed., Prentice Hall

México, D.F. 1989

-C.P. Y L.A. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

Administración

Ed, Diana.

-JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA

Síntesis de Auditoría Administrativa

6a. Edición 1990

Ed, Trillas

Impreso en México

-C.P. V.M. MENDIVIL ESCALANTE

Elementos de Auditoría

Ed, Ecasa

México, D.F. 1993

-C.P. Y L.A. FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

La Auditoría Administrativa

Ed, Diana.

México, D.F. 1990

-C.P. FRANCISCO JAVIER SANCHEZ ALARCON

Programas de Auditoría

Ed, Ecasa

Séptima edición 1995

-L.A. CAMPOS CERVANTES ESTELA

Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa.

México, D.F. 1995

-LIC. EN PUB. Y MERC. HERBERT F. HOLTJE

Mercadotecnia

Ed, Mc. Graw - Hill.

Abril de 1986

-JOHN A. HOWWARD

Administración de Mercadotecnia

Ed, Diana

México, D.F.

-HARRY A. LIPSON Y JOHN R. DARLING

Fundamentos de Mercadotecnia

Ed, Ediciones Ciencia y Tecnología, S.A.

-PATRICIA DANIEL

Fundamentos de Mercadotecnia

Ed, Trillas

1a edición 1990

-LIC. EN PUB. Y MERC. HERBERT F. HOLTJE

Teoría y Problemas de Mercadotecnia

Ed, Trillas

1a edición

Julio 1995

-REVISTA EL MERCADO DE VALORES

Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Septiembre 1996.

-REVISTA EL MERCADO DE VALORES

El sector Manufacturero de México en el Comercio Exterior. Nov 1996.

-REVISTA EL MERCADO DE VALORES

El financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Industria.

Marzo 1997

-C.P. Y M.A. ALFONSO AMADOR SOTOMAYOR

Auditoria Administrativa Concepto y Proceso básico.

-C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI

L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES

Guía Practica de Auditoria Administrativa

Ed, Pac.

-DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

9 de Mayo de 1995

-INFORMACION RECADADA

En Nacional Financiera (NAFIN)

y en la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).