

# Universidad Nacional Autónoma de México



---

Facultad de Contaduría y Administración

*Funciones del Licenciado en Administración  
en la Mediana Empresa*

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración

P R E S E N T A :

Cesar Mario Garduño Aguilera

---

MEXICO, D. F.

1977

8693



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi Esposa y a mi Hijo:

Quienes con su apoyo y  
cariño me motivaron a--  
la terminación de mi -  
carrera.

A mis Padres:

A quienes debo--  
mi formación --  
y obtención de--  
esta meta.

A mis Hermanos:

A quienes agradezco  
su confianza y esti-  
mulos.

Con respeto al Lic.--  
German Fonseca López--  
por su dirección y --  
consejos en la elabo-  
ración de este Semina-  
rio.

A todos mis Maestros:

Mi reconocimiento y  
gratitud.

## CONTENIDO

### INTRODUCCION.

#### CAPITULO PRIMERO La Industria en Mexico.

- A.- Pequeña
- B.- Mediana
- C.- Grande

#### CAPITULO SEGUNDO

##### Funciones del L.A.E. en la Mediana Empresa

- A.- La Mediana Empresa

#### CAPITULO TERCERO

##### Areas de Desarrollo del L.A.E.

- A.- Finanzas.
- B.- Control de Producción.
- C.- Compras.
- D.- Recursos Humanos.

### BIBLIOGRAFIA.

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION SEMINARIO DE INVESTIGACION.

"FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA MEDIANA EMPRESA".

Dir. de Seminario: Lic. German Fonseca López.

Alumno: Garduño Aguilera Oscar Mario.

No. de Cuenta: 6820333-I

## ANTECEDENTES HISTORICOS

Debido a que España solo se interesó en la Producción de Oro y Plata en la Nueva España, sus aranceles excesivos y las prohibiciones absolutas dió como consecuencia el -- RETRASO ECONOMICO DE LA COLONIA.

Todos los recursos productivos se dirigieron exclusivamente al área de Minería olvidándose y desatendiendo otras áreas importantes, de actividad económica.

Dichos rasgos mercantilistas dañarían seriamente el crecimiento económico en el futuro.

Además de lo anterior y con la idea acaparadora de -- España queriendo ser el "Centro Económico de la Colonia" impidió que otros países proporcionaran recursos económicos y los adelantos de esa época en la Tecnología, dando como resultado que las Colonias Inglesas en América progresaran más rápida-- mente.

Entre los economistas españoles podemos mencionar a Moncada, Fernández Navarrete, De Ceballos, etc., quienes señalaron las causas que llevaron a España a su retraso económico y, por lo tanto, a la crisis que en aquella época arrastraba a la colonia.

Algunas de las causas que estuvieron íntimamente ligadas al retraso de la Colonia fueron las siguientes:

- 1.- La idea de España de atraerse recursos y de no hacer inversiones
- 2.- Su escaso o nulo desarrollo tecnológico, en relación al desarrollo Holandés o Inglés.

Podría darse como ejemplo la derrota de la Industria Naval Española por el empuje de la Tecnología Inglesa y Holandesa.

Y la que una vez fué pujante industria naval, orgullo de toda la España, prácticamente desapareció del mercado frente a la competencia Holandesa e Inglesa, y no podría darse como excusa la falta de materia prima en España, ya que los países de Holanda e Inglaterra las importaban de países Nórdicos.

Otro de los factores que ayudaron al estancamiento del desarrollo de la Colonia fué el que mientras que los Ingleses y Holandeses invertían en sus Colonias y además proporcionaban ciudadanos mejor preparados para inmigrar y ayudar al desarrollo de sus posesiones, los Españoles impedían la entrada a la colonia de extranjeros y obstaculizaban la interacción a la misma de nacionales que pudieran ayudar con sus conocimientos al desarrollo de la Colonia, hundiendo con esto a la Colonia en la pobreza y la ignorancia, causando estragos y grandes atrasos en el aspecto industrial y económico.

Sin embargo, cabe hacer notar que dicho mal tenía raíces en España, ya que la deteriorada tecnología española daba mucho que desear debido a la idea de atesorar riquezas y la de no producir satisfactores lo que a la postre acabaría con sus riquezas al tener que comprar sus satisfactores a otros países y agotar sus fuentes de aprovisionamiento de oro y metales preciosos.

Por lo cual si España no contaba con la tecnología para ella misma menos la iba a tener para exportarla a la colonia. Dejando el camino libre para la expansión de las potencias económicas e industriales y de sus dominios en América, dejando a la Colonia sumida en su pobreza y su dependencia de las mismas.

Podríamos decir que la cuna de nuestra Industria fueron los talleres artesanales y los incipientes talleres textiles en la colonia.

En 1831 el Gobierno Federal queriendo incrementar la Industria Fabril creó el banco de avío, con capital inicial -- de \$ 1,000,000.00 de pesos, destinados a refaccionar a los -- iniciadores de Industrias en México.

El Gobierno Federal buscando el desarrollo Industrial trató de protegerla especialmente en el área textil que era -- la más desarrollada en esta época, prohibiendo la importación de Telas, recibiendo inmediata respuesta, comenzando a llegar capitales y a crearse varias fábricas, creándose una fuente -- económica muy importante aprovechando la protección y ventajas ofrecidas por el Gobierno.

La Industria fabril en esa época contaba con 11,000 obreros, distribuidos principalmente en la industria textil, -- y en una porción minoritaria en la manufacturación de : Papel, Jabón, Vidrio, y de otros productos de menor importancia en -- esa época en México.

Ain embargo y a pesar de su prometedor iniciación -- de la industria en México, se tuvo que soportar un largo estancamiento debido principalmente a la falta de medios de -- transporte, comunicaciones, carencia de mayores capitales para expansión, etc.

Hubo que esperar hasta el porfiriato y en 1880 con -- el temor y la reserva, se permitió la intervención más directa dentro de la economía nacional de capital extranjero, obteniéndose la inyección esperada en la economía de la Industria para su expansión y modernización y la creación de ferrocarriles, puertos, caminos, bancos, explotación de minas, -- casas comerciales, etc.

En 1910 surgió la plataforma de nuestra industria y las bases para nuestro crecimiento industrial con la creación de las fundidoras de hierro y acero de Monterrey y San Luis Potosí, la explotación de minas de carbón y la electricidad como fuentes de energía para la Industria Nacional.

Se incrementó la producción y los rendimientos, se comenzó a extender la industria con nuevos productos y servicios.

Cabe hacer notar, como ha sucedido hasta ahora que, la energía eléctrica fué la verdadera catapulta para el surgimiento de la Industria en México, se empezó a desarrollar la Industria, Vinícola, Azucarera, oleaginosas, alfarería y papel.

Sin embargo, el sentido paternalista del Gobierno a ciertos sectores industriales dieron como resultado la existencia de empresas ineficientes.

Los incentivos que recibieron las industrias para su desarrollo durante el porfiriato fueron:

- a) Mano de obra barata y abundante (compuesta por artesanos y por inmigrantes del campo a la ciudad).
- b) Reinversión de las utilidades, ampliándose las instalaciones.
- c) Se aumentó el progreso tecnológico adquiriéndose equipo más moderno y eficiente.

Obteniéndose en consecuencia: Una mayor producción en condiciones más ventajosas, más utilidades formándose los-

capitales, se desarrolla el aparato industrial, con el cambio de los bienes eclesiásticos los que resultaron beneficiados -- con ellos se asociaron a los productores formando nuevas industrias.

México iniciaba entonces su desarrollo industrial, -- basado en una mayor ocupación de fuerza de trabajo y en el -- uso de equipo más moderno, en mayor cantidad y más eficiente.

El crecimiento industrial a principios de siglo fué -- vigoroso, se substituyeron las importaciones en las indus- -- trias básicas de cemento, dinamita y Siderurgia; aparecieron -- nuevas e importantes industrias como la alimenticia, cervecera, cigarrera, de la Imprenta, química, etc.

Se exportó gran parte de nuestra producción a los -- Estados Unidos.

## CAPITULO 1

### LA INDUSTRIA EN MEXICO.

La Prosperidad, la eficiencia, la compectividad en el mercado exterior en una forma ventajosa, así como la obtención de una tecnología adecuada, son las preocupaciones del Gobierno y de nuestra iniciativa privada; hacia para la proyección de proyectar a nuestra joven industria, ayudados por la adopción de nuevas medidas, el encause de las tendencias y resultados de los constantes cambios económicos mundiales de nuestra época.

Las Industrias se han catalogado para su identificación en tres grupos a decir, pequeña, mediana y grande; los conceptos que se han tomado para su definición son bastante complejos, ya que lo que en un país desarrollado industrialmente fuera una industria pequeña en un país del tercer mundo sería de gran tamaño o inusitado.

Para efectos de nuestro estudio utilizaremos los criterios más aceptados y que más se identifiquen con nuestra industria.

El Ing. Manuel Martínez del Campo, define la industria de la siguiente forma; en su libro LOS FACTORES EN EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION:

#### PEQUEÑA:

Constituye un conglomerado heterogeneo el que para efectos de apoyo oficial requiere ser delimitado y definido. Por una parte, no a todas las pequeñas unidades de producción conviene aplicar el mismo término, pues son muy diferentes los problemas que afronta y, por lo tanto, la ayuda tiene que

ser de distinta naturaleza; en ese caso se encuentran las artesanías, los oficios, etc.

MEDIANA O GRANDE:

La delimitación es más simple pues se trata de diferencias de grado más que de calidad, en ocasiones se insiste en que sí existen características cualitativas.

Por otro lado el Profr. Agustín Reyes Ponce, las define de la siguiente forma:

- a) Por su magnitud
- b) Por su producción
- c) Por su financiamiento
- d) Por su mercado.

Por lo anterior y concordando con el criterio que para el respecto han seguido la CONCONACO, la CONANCINTRA, etc., para catalogar a nuestra industria, hemos llegado a la base de que nuestra industria la forman en orden de importancia, - la industria familiar, pequeña, mediana y grande, en los siguientes porcentajes:

FAMILIAR	57%
PEQUEÑA	23%
MEDIANA	15%
GRANDE	5%

## + Clasificación por grupos de capital:

FAMILIAR	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN- DE
1890 - 2896 - 2619 - 1673	2362 - 1223	1089 - 795-506	690

Del 1 - 4 CAPITALES DE: \$ 2,500.00 a \$ 50,000.00  
 5 - 6 CAPITALES DE: \$ 50,001.00 a \$ 500,000.00  
 7 - 9 CAPITALES DE: \$ 500,001.00 a \$ 5,000,000.00  
 10 CAPITALES DE: \$ 5,000,001.00 a En adelante.

+ Información tomada de los registros de la CONANCINTRA DEPTO. DE INF. Y EST. ---

#### + CRITERIO DE MERCADOTECNIA.

Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina o abastece, por ejemplo: Podríamos pensar en empresas que solo abastecen el mercado local, otras que controlan toda una región, otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales.

#### CRITERIO DE PRODUCCION.

Por cuanto hace a este respecto, puede pensarse también en un amplia gama de tipos que abarcan desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipo se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que aunque están bastante mecanizadas todavía, ocupan una gran cantidad de mano de obra y aquellas otras en donde predomina una intensa técnica de automatización.

#### CRITERIO FINANCIERO.

Por razón de su capital, puede pensarse en una serie de modalidades determinadas por el tamaño, podría adoptarse como práctico y sencillo un criterio conexo con lo fiscal que distinguiera en las empresas de propiedad individual, aquellas que son causantes mayores. Respecto de las empresas que sean auténticamente sociedades establecer diferencias, según ciertos niveles de capital en giro, o bien, según que las acciones en que representen su capital se encuentren o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control sobre la empresa.

+ Admón. de Empresas, Teoría y Práctica, Pág. 86, Profr. -- Reyes Ponce Editorial Limusa-Wiley, S. A.- 1972.

CRITERIO DE PERSONAL.

En este aspecto la posibilidad que los altos directivos tienen para conocer, tratar y resolver directamente los problemas a todo el personal de la empresa.

Clasificación en cuanto a personal:

FAMILIAR	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
4 a 19	20 a 80	80 a 500	1,000 en adelante

Clasificación con respecto a su producción:

FAMILIAR: El trabajo es realizado exclusivo a través del hombre, tipo artesanal.

PEQUEÑA: El trabajo es realizado por hombres y máquinas pero en una forma mínima.

MEDIANA: El trabajo es realizado por gran cantidad de máquinas y de hombres en menor proporción.

GRANDE: Gran cantidad de maquinaria y de hombres, gran automatización y especialización, producción en serie.

Clasificación con respecto a su mercado:

FAMILIAR: Representa un sector muy especial, de tipo de oficio, como podría ser: Carpintería, Plomería, Alfarrería, etc.

- PEQUEÑA: Industrias que cubren los huecos de las demás empresas, producen los productos que a las otras empresas no les es rentable producir.
- MEDIANA: Industrias con gran mercado en vías de convertirse en grandes o muchas veces podría ser parte de una gran empresa, ejemplo de este caso podría ser, -- Unión Carbide Mexicana, la cual está formada por la división de químicos y plásticos, productos de carbón (Nuevo León), productos de Consumo (Estado de México) y la división Linde (Monterrey), las cuales en forma unitaria forman una empresa mediana, pero en conjunto, representarían una empresa de gran magnitud.
- GRANDE: Una empresa con gran mercado tanto nacional como -- internacional, inclusive podría decirse que tienen predominio de su mercado y hasta monopolista, ejemplo de estas: Las automotrices, la industria siderúrgica, la cervecera, etc.

## CAPITULO 2

### LA MEDIANA EMPRESA

La "Mediana Empresa" es una de las bases principales de la economía en México, en las que están basadas todas las esperanzas de los sectores económicos del país para lograr -- nuestro desarrollo y bienestar.

Es por esto que queremos ubicar las funciones del -- Licenciado en Administración dentro de ella, ya que teniendo la "Mediana Empresa" características muy especiales como son:

- a) Gran oportunidad de desarrollarse en un período -- relativamente corto.
- b) Necesidad de planeación, y toma de decisiones de alto nivel.
- c) Delegación y descentralización de funciones.
- d) Cambios en las operaciones, funciones debido a -- tendencias expansionistas.
- e) Mejor preparación de la gerencia, tanto adminis-- trativos como técnicos.
- f) Desarrollo de sistemas de control, etc.

Siendo en este terreno donde el Licenciado en Admi-- nistración se podrá desarrollar, uniendo a todos aquellos a -- quien concierne los problemas de la organización, involucrán-- dolos en la planeación e investigación de los problemas dia-- rios, incrementando el uso de la fuerza de grupo ó proyectos-- de equipo, tratando de vencer las tradicionales estructuras --

burocráticas y fortaleciendo la investigación para aumentar la productividad.

Con lo anterior no quiero decir que el Licenciado en Administración deba ser un hombre orquesta, ya que aunque la calidad competitiva del Administrador se basa en el conocimiento de los distintos aspectos de la Empresa, lo cual le proporciona una visión amplia de la Organización, y mejores bases en una toma de decisión, además deberá reforzar dichos conocimientos buscando una cierta especialización, en el área o áreas de la Empresa con el fin de afianzar y complementar dicha visión.

## EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y SU DESARROLLO

### EN LA MEDIANA EMPRESA

Siendo la Mediana Empresa una de las partes importantes en este seminario, la veremos en una forma más detallada y amplia, analizando las funciones inherentes al Licenciado en Administración, en dicha organización.

Empezaré por decir que la Mediana Empresa existente en México, la ubico como la base del Futuro Económico de nuestro País; y como tal reuna las siguientes características;

- 1.1 Grandes posibilidades de desarrollo en un tiempo relativamente corto.
- 1.2 Una fuente potencial de empleo.
- 1.3 Versatilidad para convertirse en una gran Empresa.

La Mediana Empresa irá necesitando paulatinamente la integración de las funciones necesarias para un organizado desarrollo y para asegurar su correcta inter-estructural, dichas funciones son:

- 2.1 La correcta planeación y dirección de acuerdo -- al crecimiento de la Organización.
- 2.2 Una descentralización de responsabilidades, -- creando las diferentes areas de organización.
- 2.3 Conocimiento y aprovechamiento de su mercado.
- 2.4 Diversificación de los productos.
- 2.5 Obtener financiamiento necesario.
- 2.6 Mantener un inventario adecuado.
- 2.7 Hacer las compras, en la cantidad, calidad y -- tiempo.
- 2.8 Reclutamiento y capacitación del Personal ade-- cuado para el desarrollo de sus técnicas y fun-- ciones.

De acuerdo a lo anterior el Licenciado en Administra-- ción podrá desarrollarse dentro de la mediana Empresa, inte-- grando adecuadamente:

- 3.1 El aumento de funciones.
- 3.2 La necesidad de aumento de Departamentos.
- 3.3 Necesidad de capacitación o adiestramiento del-- Personal.
- 3.4 Creación de planes y controles a mayor escala.
- 3.5 Mantener a la Gerencia en contacto con la Empre-- sa.

3.6 Capacitación del financiamiento más conveniente, y el control y encauzamiento del mismo en las áreas en que es requerido.

Para llevar a cabo estas tareas será necesario que el Licenciado en Administración busque el apoyo de la especialización en el área en que vaya a desarrollarse y que le ayude a cumplir su función dentro de la organización y a estar preparado para intervenir en las expansiones o promociones en la empresa.

Dividiremos a la MEDIANA EMPRESA, para efectos de su estudio en:

Mediana Empresa Industrial.

Mediana Empresa Comercial y de Servicio.

Además mostraremos las funciones del LICENCIADO EN ADMINISTRACION, y sus áreas de incumbencia dentro de una Mediana Empresa Industrial y de una Mediana Empresa Comercial y de Servicio.

CAPITULO 3

MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL.-

Mercadotecnia.

Las principales funciones que podrá desarrollar son:

- Desarrollo del Mercado mediante el conocimiento de los clientes y la planeación del producto.

- Selección de conductos de distribución, precios y publicidad.

- Predicciones de mercado a corto y largo plazo.

- Planeación del mercado específico y cálculo de posibles ventas y ganancias.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, en esta área deberá investigar el mercado de sus productos en una forma efectiva y amplia, buscando hasta donde sea posible la mayor veracidad en sus presupuestos, y las necesidades de producción, de acuerdo a las variaciones del mercado a futuro para evitar estar en desventaja ante la competencia en los momentos de gran demanda y evitando tener un sobre inventario cuando esta baje.

Deberá tener una fuerza de ventas adecuada, tanto en cantidad como en conocimientos.

Deberá llevar a cabo los estudios necesarios sobre los precios a que los productos podrán venderse, de acuerdo a las políticas de rentabilidad de sus productos.

Deberá escoger los canales de distribución más adecuados para sus productos y más eficientes de acuerdo a los requisitos siguientes:

- Estabilidad.
- Reputación.
- Fuerza de ventas.
- Capacidad.
- Organización.
- Servicio.

Es necesario que los distribuidores conozcan las políticas que para los productos nuestros se hayan establecido, además brindarle todo nuestro respaldo e interés en sus problemas.

Por último deberemos estar constantemente preocupados por la ampliación y diversificación de nuestros mercados inclusive a mercados internacionales con el fin de ampliar o de utilizar al máximo nuestra capacidad instalada.

En resumen, de sus conocimientos en Mercadotecnia dependerá el conocer los alcances de la organización, de su desarrollo a corto y largo plazo y de la preparación de todos sus recursos.

### FINANZAS.

Las principales funciones que el LICENCIADO EN ADMINISTRACION, podrá desarrollar en esta área son:

I).- Determinar la suficiencia de fondos, de acuerdo a las políticas que para tal efecto se hayan instituido, de acuerdo a las necesidades de operación, para subsanar ciertos casos de falta de fondos el LICENCIADO EN ADMINISTRACION, deberá de conocer los tipos de financiamiento que podría aprovechar de parte de las instituciones financieras, para la empresa industrial, hay tres tipos de financiamiento que cubren las necesidades de la industria que son:

#### Préstamo Directo.-

Este tipo de préstamos es por lo regular utilizado para problemas transitorios de caja, su interés es del 12% anual actualmente los bancos cobran los intereses por anticipado. Es una operación activa de crédito, ya que para su otorgamiento no exige más garantía que la que ofrece el sujeto de crédito como persona, de acuerdo a sus cualidades de buena solvencia moral y económica.

Sin embargo algunas veces las instituciones financieras piden los siguientes requisitos para otorgar el crédito -- especialmente cuando se solicita el crédito por primera vez.

- Capacidad de Pago.
- Arraigo en la localidad.
- Solvencia moral y económica del solicitante.
- Experiencia en su negocio o actividad.
- Antecedentes de crédito.
- Conveniencia y productividad.
- Garantías.

Además cuando el préstamo exceda de \$ 100,000.00 --- deberá presentar el último balance y estado de pérdidas y ganancias, suscrito por el mismo.

Quando exceda de \$ 200,000.00, deberá presentar los balances y estados de pérdidas y ganancias correspondientes a los tres últimos ejercicios.

Quando el préstamo sea mayor de \$ 1'000,000.00, deberá presentarse además de los requisitos del caso anterior, --- los estados de situación trimestral y el último balance, certificados por contador público.

Los plazos serán a 180 días, y podrán renovarse hasta dos veces sin exceder un máximo de 360 días, a contar desde la fecha de otorgamiento del crédito, tendrá intereses moratorios del 18% anual.

Crédito simple o en cuenta corriente.

Es un crédito condicionado, es llamado así porque es necesario introducir condiciones especiales de crédito y por lo cual requiere de un contrato, en el cual deberán aparecer las condiciones de peculiaridad en el que se concerte el trato.

Estos créditos son concedidos para el fomento de actividades, comerciales, industriales y agropecuarias.

Los intereses son del 12% anual que pueden cubrirse mensualmente o al vencimiento.

Ejemplo:

Crédito simple or \$ 30,000.00

Plazo de 180 días.

Interés 12% anual.

Se hizo una entrega de \$ 10,000.00 al firmarse el — contrato, \$ 15,000.00 a los 30 días y de \$ 5,000.00 a los 45 días.

FACTOR:  $\frac{0.12}{360} = .000333333$  (se calcula igual que en los préstamos dir.)

DIVISOR FIJO:  $\frac{360}{0.12} = 3,000$

Calculando intereses sobre saldos.

	DEBE	SALDO	DIAS	NUMEROS
Entrega inicial	10,000.00	10,000.00	30	300,000
2a. Entrega	15,000.00	25,000.00	15	375,000
3a. Entrega	5,000.00	30,000.00	135	4,050,000
			180	4,725,000

Aplicando el factor:

$$\text{Números: } 4'725,000 \times .000333333 = \underline{\underline{\$ 1,575.00}}$$

Aplicando el divisor fijo:

$$\text{Números: } \frac{4'725,000}{3,000} = \underline{\underline{\$ 1,575.00}}$$

### Préstamo de habilitación o avio y refaccionario.-

Los préstamos de habilitación o avio se conceden a un periodo de tres años y los refaccionarios a quince años, estos se establecen a través de un contrato, este tipo de créditos se conceden únicamente para el fomento de actividades económicas, de acuerdo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al Banco de Méx.

Son préstamos supervisados, y deberán estar garantizados por; Fincas, Construcciones, Edificios, Maquinaria, Instrumentos, Muebles y con frutos o productos pendientes o ya obtenidos de la empresa, a cuyo fomento se destine el crédito.

Puede decirse que deberán destinarse a elementos comprendidos dentro del costo primo de fabricación, y los refaccionarios para la adquisición de maquinaria y/o equipo adicional al ya existente o para renovación o reposición del mismo.

Ejemplo:

Préstamo refaccionario por \$ 150,000.00, a 5 años de plazo al 10% anual, amortizable mediante cinco pagos iguales de \$ 30,000.00

	Saldo Insoluto	Amortiz.	Intereses devengados	Pago total anual
Ejercidó-	\$ 150,000.00			
1er. año	120,000.00	\$30,000.00	\$15,000.00	\$45,000.00
2o. "	90,000.00	30,000.00	12,000.00	42,000.00
3er. "	60,000.00	30,000.00	9,000.00	39,000.00
4o. "	30,000.00	30,000.00	6,000.00	36,000.00
5o. "	- 0 -	30,000.00	3,000.00	33,000.00

#### Préstamo Hipotecario.-

Son préstamos a largo plazo, en las cuales la garantía la constituirá el edificio, o la edificación de tipo industrial.

La cantidad del préstamo no rebasará el 30% del valor de la garantía, la tasa de interés será como máximo del 12% anual y los requisitos para obtener el crédito son:

- Los planos originales de la construcción.
- Boletas predial y de agua, correspondientes al último bimestre pagado.
- Fotografías de la fachada.
- Contratos de arrendamiento.
- Presupuestos y especificaciones, de la construcción reconstrucción o modificación.
- Alineamiento y número oficiales.
- Licencia de Construcción.
- Avalúo practicado por una institución de crédito.
- Certificado de libertad de gravamen.

Además de los presentados en los anteriores tipos de préstamos.

Ejemplo:

Préstamo \$1,500,000.00

Plazo: 10 años

Forma de Pago: 120 mensualidades iguales.

Tasa de interés mensual:  $\frac{10\%}{12} = 0.8333\%$

Para determinar el pago fijo mensual.

Fórmula para anualidad constante:

$$A = c \frac{i}{I - (I+i)^{-n}}$$

Despejando la potencia negativa.

$$A = c \frac{i}{I - \frac{I}{(I+i)^n}}$$

De donde:

A= Anualidad constante.

C= Capital (importe del crédito).

i= Tasa de interés (Al tanto por uno)

n= Número de períodos.

Substituyendo: 0.008333

$$A = 1,500,000.00 \frac{I}{I - \frac{I}{(I + 0.00833)^{120}}}$$



Para determinar los subsiguientes abonos al capital, se multiplica el primer abono determinado (\$ 7,319.15) por el término  $(I + i)$  o sea 1.008333, para obtener el siguiente, -- que sería de \$ 7,380.15, y así sucesivamente.

Los intereses mensuales se determinan por diferencia entre el abono al capital mensual y el monto de la anualidad constante, y pueden comprobarse multiplicando el saldo insoluto del crédito, por la tasa mensual proporcional.

Ejemplo:

#### TABLA DE AMORTIZACION

Origen	1,500,000.00			
1er. mes	1,492,680.85	7,319.15	12,500.00	19,819.15
2o. "	1,485,300.69	7,380.15	12,439.00	19,819.15
3er. "	1,477,859.04	7,441.65	12,377.50	19,819.15
etc.				

Otras funciones que el LICENCIADO EN ADMINISTRACION, podrá desarrollar en el área de finanzas son:

- Evaluar las mejores inversiones de fondos.
- Buscar el mayor rendimiento del capital, dinamizándolo.
- Coordinar con los otros departamentos en el uso de los fondos.
- Prevención del futuro de la organización, con el uso de las técnicas y análisis, del estado financiero.
- Y como conclusión, la toma de decisiones financieras.

FUNCIONES DEL L.A.E. EN EL CONTROL DE LA PRODUCCION.-

Deberá de poner en marcha los planes de trabajo, dando órdenes y observando, inspeccionando y registrando los progresos de modo que pueda conocer la diferencia existente entre lo planeado y los resultados reales: Dicha función incluye todas las formas existentes como son: Las delegaciones de autoridad y responsabilidad y todos los medios necesarios para la obtención de los objetivos establecidos.

Lo anterior implica el seguimiento de Tres fases importantes:

- 1.- Implementación de las operaciones necesarias para iniciar las órdenes, entregándose a los encargados de llevarlas a cabo de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- 2.- Aprovisionamiento de los medios necesarios para lograr la ejecución de las órdenes que implica la inspección.
- 3.- Allegarse los medios necesarios para lograr, la ejecución, por los Obreros, efectuar comprobaciones y llevar Registros.

Concluyendo la función de Control de Producción, será el encargado de conocer:

- A).- Que piezas hay que hacer.
- B).- Y cuantas se elaborarán en las unidades de Trabajo.
- C).- Que materiales y que cantidad de cada uno son necesarios en la elaboración de cada pieza.
- D).- Combinación de piezas para Ensamble o Sub-Ensamblés.

- E).- Coordinar en una forma eficiente la actividad de los Encargados de Compras, Almacenes, Producción, Inspección y Ventas, mediante los siguientes pasos:
- 1).- Generación de órdenes de Trabajo.
  - 2).- Control de Materiales, mediante el conocimiento de la disponibilidad de estos.
  - 3).- Observación del Herramental y Dispositivos en su existencia, diseño y Fabricación.
  - 4).- Seguimiento de las cargas de Máquina, para controlar los retrasos que puedan afectar los Programas de Fabricación de C/U de las máquinas.
  - 5).- Observación de los trabajos en las Fases establecidas controlando la cantidad correcta.
  - 6).- Reposición de la materia prima y del Trabajo que sea rechazado por Inspección.
  - 7).- Registro del cumplimiento del tiempo necesario para cada pieza y observación de las variaciones con los Tiempos del Programa.
  - 8).- Seguimiento del Progreso de las órdenes, señalando el trabajo completado en las hojas de rutina.
  - 9).- Conocimiento del movimiento realizado en las Máquinas, Transportes y Comunicación inter-departamentales.

COMPRAS.APROVISIONAMIENTO:

La función en compras es la de proveer los materiales en el momento, cantidad y calidad necesaria, al menor precio posible, con un trato justo y honrado al proveedor.

El Depto. de Compras deberá contar con ciertos elementos como son:

BUENAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.

TECNICAS Y COMERCIALES DEL APROVISIONAMIENTO

CONOCER LOS DIVERSOS MEDIOS DE QUE DISPONE EL COMPRADOR.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE DEBEREMOS SEGUIR PARA OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS.

STOCKS:

Tener un mínimo de inmovilización para no gravar a Tesorería con una carga demasiado pesada.

Satisfacer las demandas de la fabricación con un máximo de rapidez.

Evitar los reaprovisionamientos demasiado importantes, sobre todo en los casos de artículos susceptibles de ser obsoletos o cambiados..

Pero sin embargo, establecer pedidos en los casos convenientes de cantidades fuertes para obtener precios por cantidad o de transporte ventajoso.

Resumiendo, hacer jugar a los stocks su papel econó-

mico regulador entre compradores y los usuarios:

FORMULAS PARA DETERMINAR STOCKS:

$$SM = K \times D$$

SM = Stock mínimo

K = Consumo mensual

D = Plazo de aprovisionamiento

Fórmula para determinar reaprovisionamientos:

$$Q = K (D+P) - (M + C - N)$$

Q = Cantidad a pedir

D = Plazo de aprovisionamiento

P = Período de

K = Consumo mensual

M = Cantidad en Almacén

C = Cantidad pedida

N = Cantidad reservada sobre cantidad a recibir

PE = Lote o pedido más económico

FORMULAS:

$$C.P.E. = \frac{2 \times VU \times C.P.}{PU \times GM}$$

C.P.E. = Cantidad del pedido más económico

VU = Ventas en Unidades del pedido

C.P. = Costo por pedido

P.V. = Precio por unidad

G.M. = Gastos de manejo.

### RECURSOS HUMANOS.

En este tipo de empresa, la actividad personal ocupa un lugar principal en las actividades del LICENCIADO EN ADMINISTRACION, ya que debido a las características de desarrollo a corto plazo en forma acelerada, el departamento de personal deberá de proveerle con el personal adecuado a la diversidad de funciones que se vayan desarrollando.

La gran variedad de funciones y jerarquías que se irán requiriendo día a día, mostrarán la necesidad de contar con personal más capacitado, tanto a niveles de dirección, supervisión y producción.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, deberá conocer el mercado de trabajo para poder contar con el personal más apto para la empresa, deberá promover cursos de capacitación y adiestramiento, adecuados para el personal y las necesidades de la empresa.

Propondrá cursos de especialización en los diferentes niveles de la organización, tanto directivos como jefes de áreas.

Tendrá un sistema adecuado de análisis y valuación, para poder remunerar en una forma justa al personal, y poder conocer las cualidades de cada uno de ellos para futuras promociones, creación de nuevos departamentos, o la calificación de méritos en un momento dado.

### PLANES DE PAGO DE SALARIOS.

Por experiencia tenemos sabido, que los trabajadores no estarán dispuestos a hacer un esfuerzo extra ni constante, a menos que les proporcionemos un incentivo.

Los incentivos los clasificamos en tres clases:

- Planes económicos indirectos; son aquellos con los que pretendemos estimular la moral del empleado y aumentar su productividad, sin tomarse en cuenta su producción, como podrían ser: Salarios relativamente altos, y equitativos, política justa en las promociones, beneficios marginales etc.

Otros planes económicos; son cualquier clase de premios, que no tengan relación con el salario, como: Conferencias, comunicación entre supervisores y empleados, mantenimiento de condiciones ideales de trabajo, etc.

Los beneficios que pretendemos obtener al implantar un sistema de incentivos son:

- Aumento en el índice de producción.
- Disminución de los costos unitarios totales.
- Reducción de costos de supervisión.
- Promoción de aumento y remuneración de los trabajadores.

#### ADiestRAMIENTO E INVESTIGACION.

Muchas empresas han optado por organizarlos dentro de sus propias plantas, con el fin de cosechar más rápidamente los frutos de el entrenamiento; lo cual aumentará la productividad pagando así sus propios gastos.

Ya que con dicho entrenamiento se busca el mejor camino, que el personal entre en contacto con las nuevas filosofías y técnicas, simplificando el trabajo, creando carrera y especialización, desarrollo y creatividad.

### RELACIONES CON EL SINDICATO.

Los objetivos típicos de los sindicatos son:

- Obtener para sus miembros mejores niveles de salario.
- Menor número de horas de trabajo.
- Mejores beneficios sociales.
- Mejoramiento de condiciones de trabajo y seguridad.

Con lo cual, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, deberá jugar para poder pactar, tranzar, convenir, etc.

Para poder Cumplir con las políticas de la Empresa.

### TECNICAS FUNDAMENTALES EN EL TRATO CON EL PERSONAL.

Es muy importante el saber como manejarnos con las personas que laboran en la empresa, para crear un ambiente amable y de buenas relaciones, por lo cual mostraremos algunas técnicas que creemos deberán utilizarse:

- Tratar de comprender a los demás sin criticarlos.
- Recordar que todos necesitan sentirse importantes, por lo cual hay que tomar en cuenta las razones que ellos tengan, sin adulaciones y con una opinión sincera.
- Recordar que todos están interesados en sus propios problemas hay que hablar de lo que ellos quieran y si es posible tratar de darles ideas de como lograrlo.
- Formas de ganarse a los demás, sin tratar de cambiar su forma de pensar.
- El camino más práctico de evitar disputas es evitándolo.

- Mostrar respeto por la opinión de los demás, nunca hay que decirle abiertamente a nadie que está equivocado.

- Si uno se equivoca hay que reconocerlo inmediatamente y abiertamente.

- Hay que comenzar siempre amistosamente.

- Hay que dejar hablar al otro, la mayor parte del tiempo.

- Tratar de ver honestamente las cosas desde el punto de vista del otro.

### ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS.

La base de la evaluación de puestos es su análisis -- el cual consiste en hacer una cuidadosa evaluación de cada -- trabajo y luego registrar los detalles del mismo.

La finalidad primordial de toda evaluación de puestos es, determinar la más justa compensación por el trabajo efectuado en cada puesto, proporcionar una base para la asignación del personal con habilidades específicas para ciertos puestos.

Ayuda en el criterio para la determinación de un -- puesto, cuando se trate de emplear personal nuevo o de llevar a cabo promociones.

Proporcionar ayuda en el entrenamiento del personal.

Proporcionar las bases para mejorar las funciones de un puesto.

Existen en la actualidad cuatro métodos principales de evaluación de puestos que son:

- Método de clasificación; clasifique cada puesto, co-

locando la descripción del trabajo dentro de su categoría específica.

- a).- Tipo de trabajo y complejidad de sus deberes.
- b).- Educación necesaria para ejecutar el trabajo.
- c).- Experiencia necesaria para ejecutar el trabajo.
- d).- Responsabilidades.
- e).- Esfuerzo requerido.

Sistema de Puntos.-

- 1).- Establezca y defina los factores básicos y comunes de la mayor parte de los trabajos que indican los elementos de valor en todos los puestos.
- 2).- Defina específicamente los grados de cada factor
- 3).- Establezca los puntos que haya que acreditar a cada grado de cada factor.
- 4).- Prepare una descripción del trabajo de cada puesto.
- 5).- Haga la evaluación de cada puesto, determinando el grado de cada factor contenido en el trabajo.
- 6).- Sume los puntos de cada factor, para sacar el total de puntos en cada puesto.
- 7).- Convierta los puntos del puesto en una tarifa de salarios.

Método de Comparación de factores.-

- A).- Se determinan los factores que establezcan el valor relativo de todos los puntos.
- B).- Se establece una escala de evaluación, la cual-

es, generalmente igual a la escala de puntos, con la diferencia de que las dan en términos de dinero.

C).- Se prepararán las descripciones del puesto.

D).- Los puestos claves se evalúan factor por factor, considerando el rango de cada factor, desde el más bajo, hasta el más alto, para obtener el rango de cada puesto.

E).- Los salarios pagados en cada puesto clave, son distribuidos a los diversos factores, la asignación de el dinero fija automáticamente la relación entre diferentes puestos, para cada factor, y establece los rangos de los puestos para cada factor.

F).- Los otros puestos se evalúan factor por factor-teniendo por base las tarifas asignadas a los distintos factores en los puestos clave.

G).- Un salario se determina sumando el valor monetario de cada factor.

Método de rangos.-

1).- Prepare la descripción de los puestos.

2).- Asigne el rango a los puestos, (comenzando generalmente por deptos.) por orden de importancia relativa.

3).- Determine la clase o el grado, para grupos de -puestos, empleando un proceso de categorización.

4).- Establezca el salario o su rango, para cada clase o grado.

+ TABLA DE UTILIDAD DE LOS ANTERIORES CONCEPTOS.

Examen de evaluación de puestos en la que intervinie

+ Ingeniería Industrial, Edit. Representaciones y servicios - de Ing. pag. 252

ron 500 compañías. (En Estados Unidos).

Empresas que las empleaban 66%

Plan empleado:

Rangos	3.5%
Grados	1.0%
Factores	10.5%
Puntos	85%

La función de evaluación de puestos reporta a:

Relaciones industriales 69%

Ingeniería industrial 16%

Resultados utilizados en:

Contrataciones 87%

Colocación de empleados 88%

Discusión de tarifas de salarios 68%

Reconocimiento en el contrato con el sindicato 83%

### CONCLUSION DEL TEMA.

Debido a las características de la Mediana Empresa— en donde el gerente desarrolla funciones además de la dirección de la empresa, la función de ventas, fianzas, compras, - etc.

A diferencia de la grande empresa donde cada función esta debidamente delimitada y cada función está desarrollada— por un especialista.

Por lo cual en la Mediana Empresa las funciones de — dirección podrá ser llevada a cabo por un LICENCIADO EN ADMINISTRACION, ya sea conjuntamente con las funciones de venta, — compras y fianzas, o estas en forma individual.

Las demás funciones como son: la de relaciones indus triales y las resultantes de las necesidades de expansión en la MEDIANA EMPRESA, se desarrollan por: Ingenieros, Lic. en — Relaciones Industriales, Lic. en Relaciones Públicas, etc.

En esta forma hemos querido mostrar la importancia — de la función del LICENCIADO EN ADMINISTRACION, en la MEDIANA EMPRESA, con sus limitaciones, su desarrollo y futuro dentro de este tipo de organización y sobre todo crear la conciencia de la necesidad de especialización.

## CONCLUSIONES.

El tratar de culpar por la situación actual de nuestra empresa y por ende de nuestro sistema económico, a nuestros actuales sistemas de gobierno, sería un poco fuera de la realidad, (sin que con esto queramos defenderlos), pero sí — tratar de reconocer la realidad y olvidar las raíces profundas en nuestra historia y tratar de evitar en lo sucesivo — caer en los mismos tabús, y frustraciones, y buscando borrar en lo más posible las huellas que ha dejado en nuestra presente economía.

La situación de nuestras empresas está en etapa de — desarrollo al igual que nuestra economía, sería hasta cierto punto ingenuo el tratar de crearle perfiles que no tiene, pero lo que si debemos de reconocer y aprovechar es el caso de la gran magnitud que podrá llegar a tener en un futuro cercano, si se aprovecha la situación actual del mundo económico — atrayendo capitales en la forma y cantidad que nos sirvan de palanca y no de lastre, quizá debíamos volver los ojos a los ejemplos de otras economías, como sería la floreciente economía japonesa.

Pero lo anterior no tendrá validez si no contamos — con dirigentes, ágiles y con visión de los sectores económicos del país, que sepan encauzar las actuales tendencias hacia el desarrollo de sus organizaciones, y sepan jugar con las armas diplomáticas en la atracción de nuevos capitales y el de— abrir nuevos mercados.

En lo cual interviene en forma preponderante la función del Licenciado en Administración bien preparado, tratando de borrar la antigua creencia de que solo nos inclinamos — hacia el lado del capitalista olvidándonos del sector humano, de los recursos humanos en bien de los mismos.

Y en el otro punto la situación de la administración en el plano de conocimientos en varias áreas es para tener elementos de ayuda en la planeación y generación de decisiones.

Es por lo tanto indiscutible la necesidad de preparación del Licenciado a nivel de especialización, para poder estar en condiciones competitivas con otras áreas semejantes, y desarrollarse conjuntamente con su medio en lo que respecta al cambio de técnicas y transformaciones en nuestras empresas debido a las tendencias externas.

La función dentro del área de producción es bastante amplia e importante de acuerdo a sus características, pero desgraciadamente esta se encuentra en peligro de caer en el dominio de otras especialidades debido a la apatía del Licenciado en Administración por el temor de competir en funciones técnicas en donde se creen en desventaja, lo cual se contrapone con la esencia de nuestra carrera ya que tendemos a ser personas emprendedoras y transformistas.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, en la MEDIANA EMPRESA, desarrollará las funciones para las cuales ha sido preparado y en las que imprescindiblemente deberá especializarse.

B I B L I O G R A F I A.

- The Financial Manager: Jerome B. Cohen. Edit. Harper and Row Publisher.
- Financial Planning and Policy: Ernest N. Walper. - - Edit. William H. Bougha.
- Factores en el proceso de Industrialización: Manuel-Martínez del Campo. Edit. Fondo de la Cultura Económica.
- Análisis y Planificación de la Pequeña y Mediana Empresa: H. Kleingbeckel. Edit. Sagitario.
- Admon. de Empresas Teoría y Práctica: Agustín R. Ponce. Edit. Limusa Wiley S. A. 1972.
- Journal of Marketing. Research, Feb. 1975.
- Marketing. Phillips Kotler.
- Anuario de la Sección de Información Conacindra 1974...
- Dirección de Plantas Industriales. E. H. Hempec. Fondo de la Cultura Económica.
- Administración de Recursos Humanos: Fernando Arias - Galicia. Edit. Trillas 1973.
- Análisis y Valuación de Puestos: Rafael J. Hernández (apuntes).
- Administración de la producción: Gustavo V. Mastreta Edit. Limusa 1973.
- Ingeniería Industrial. Edit. Representaciones y Servicios de Ing.
- Análisis de Puestos: Angeles Mendieta Alatorre (Tesis 1974).
- Mercadotecnia de los Servicios Bancarios: González - Bladinieris (Tesis Prof. 1974).