

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

NORBERTO MONTAÑO SALAZAR

MIGUEL ANGEL SANTOS BURGOA PEREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO

C. P. Y LAE JORGE ALVAREZ ANGUIANO



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.

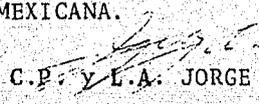
NOTAS DEL COORDINADOR

A través de la participación del alumnado y las continuas evaluaciones a los programas de estudio de la Facultad de Contaduría y Administración, ha sido posible darse cuenta de la necesidad que se tiene en nuestro plantel por conocer más ampliamente a la Empresa Mexicana.

La actividad empresarial en México siempre ha contado con la ayuda por demás importante de la pequeña y mediana empresa. Por tal motivo nuestra escuela ha decidido que sus futuros egresados identifiquen entre otras cosas, las características y problemática de la base empresarial del país. Para lo cual ha promovido dentro de sus reformas educativas, la inclusión en sus programas, de la cátedra de ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La presente investigación ha sido encargada a sus autores, con la finalidad de dar soporte a la información que se requiere exponer en la mencionada cátedra, y por su contenido pienso puede ser empleada como MATERIAL DIDACTICO en la nueva asignatura.

La exposición de este trabajo y los casos prácticos que contiene, hacen notar que el programa de estudios de la nueva cátedra puede ser cubierto en un alto porcentaje, pero más que nada logra hacer una invitación formal a todo el alumnado de la Facultad para comprender a la PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA.


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

A LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA.

" Esperamos que esta investigación ayude al esfuerzo para comprender a éstos negocios y a su vez permita reconocer al Licenciado en Administración como un valioso colaborador en los cambios de éstas empresas "

A NUESTRA UNIVERSIDAD

" Con gratitud "

A LAS FUENTES DE INFORMACION

" Agradecemos su valiosa colaboración y los datos que con exactitud nos proporcionaron "

A FREDERICK W. TAYLOR
Y HENRI FAYOL

" En reconocimiento a su paternidad del Método Científico de Administración."

A NUESTRO COORDINADOR

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

" Agradecemos el estímulo de su acertada Dirección."

PATENTIZAMOS NUESTRO PROFUNDO

RECONOCIMIENTO:

Norberto Montaña Salazar

Miguel Angel Santos Burgoa Pérez.

RECONOCIMIENTOS

A MI HIJA KATHIA SAMANTHA

" Siempre estaré a tu lado con todo
mi cariño y todo mi amor "

A MIS PADRES

Ing. Manuel Montaña Espejel
Natalia Salazar de Montaña

" Gracias por su esfuerzo,
cariño y trabajo para
hacer mi vida y mi forma-
ción."

A MIS HERMANOS

Victor Manuel, Carlos, Gustavo Adolfo
Alejandro y Verónica.

" Cuando el esfuerzo del hombre vá más -
allá de sí mismo, el hombre vive eter-
namente! "

A LA FAMILIA DAVALOS PAZ

" Como un testimonio y reconoci-
miento a la amistad que siempre
nos ha unido "

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS.

" La Administración es parte de la cultura y la cultura es lo que - dá valor al hombre "

A MIGUEL A. SANTOS BURGOA

" En reconocimiento a su gran colaboración "

A ROSA MARGARITA.

" La novia del estudiante
si podría, con fé y amor,
ser la compañera del pro
fesionista "

Muchas gracias por todo.

A TODOS USTEDES AGRADEZCO HABERME
AYUDADO A SALIR DE LA EDAD MEDIA;
POR LO QUE TODOS ALGUNA VEZ ATRA-
VESAMOS.

Norberto Montaña Salazar.

R E C O N O C I M I E N T O S

A MIS PADRES:

"Como una muestra de agradecimiento ante mi formación, mediante el ejemplo, apoyo y cariño que me han brindado".

A MIS HERMANOS Y HERMANAS:

"Con los que gracias a su interés, unión y comprensión, siempre he logrado obtener un valioso respaldo y motivación en todas mis ambiciones".

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

"Con los que en diversos momentos en ideales hemos coincidido y por ellos hemos trabajado con quienes valiosas experiencias he adquirido -en la realización de nuestros propósitos de colaborar en la mejor formación integral del estudiante - y amigos y compañeros que me han depositado toda su confianza".

A NORBERTO MONTAÑO SALAZAR:

"Por su gran colaboración en la presente Investigación y con quien sin duda en un futuro habremos de compartir nuevos éxitos".

... y porque el privilegio que tengo al encontrarme en éste - punto de mi formación profesional y personal, me permitan lo grar en un futuro y por siempre desarrollar una actuación basada en los más justos valores humanos y sociales, y así poder valer, no por lo que en determinado momento pueda saber y conocer, sino por los beneficios que logre reportar mediante la aplicación de mis conocimientos y experiencias".

Con mi agradecimiento sincero.

Miguel Angel Santos Burgoa Pérez

MATERIAL DIDACTICO PARA LA CATEDRA DE ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA. (TEXTO Y CASOS PRACTICOS)

INDICE GENERAL

Páginas:

Notas del Coordinador del Seminario.
 Reconocimientos.
 Indice General.
 Introducción.

I
 II-X
 XI-XII
 1-9

CAPITULO I. PANORAMA EMPRESARIAL EN MEXICO.

Antecedentes Históricos en México (análisis retrospectivo); Epoca Precortesiana; Virreinato; Independencia; Separación del Estado y la Iglesia; Porfiriato; Revolución; 1921-1929; 1930-1940; 1941-1960 1961-1976. Clasificación de la Empresa en México; Criterio Económico; Criterio Financiero Bancario; Criterio Social; Criterio Tributario; Otros Criterios; Adopción de un Criterio Funcional. Anexos.

10-38

CAPITULO II. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

Antecedentes; Importancia Económica; Importancia Social; Importancia Financiera. Características de la Pequeña y Mediana Empresa; Características Generales del Orden Financiero: Posición Financiera; Estructuras del Activo; Análisis del Activo Circulante; Análisis del Activo Fijo; Análisis de los Inventarios y los Documentos por Cobrar; Composición de las Ventas. Características Generales del Orden de Administración: Funciones de Recursos Humanos; Comercialización; Producción; Finanzas. Características conforme a las etapas del Proceso Administrativo: Planeación; Implementación y Control. Anexos.

39-81

CAPITULO III. PROBLEMAS ESPECIFICOS DE ADMINISTRACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Exposición de Casos Prácticos que ilustran las actuales características de la Pequeña y Mediana Empresa; Adopción de un Método para Exposición: Pun-

	<u>Páginas:</u>
to de vista Funcional; Punto de vista Educativo : Exposición de Hechos Ilustrativos; Método del Ma- ssachusetts Institute of Technology; El Método -- Harvard; El Método de Casos por Criterio en los Negocios. Quince Casos Prácticos en Fascículos. Anexos.	82-145
CAPITULO IV. CONCLUSIONES.	146-149
Apéndices.	150-161
Referencias Bibliográficas Generales.	162-167

I N T R O D U C C I O N

Es posible que en nuestra Universidad, como en otras - instituciones de enseñanza superior del país, específicamente en nuestra área económica-administrativa, el estudiante - de esta corriente termine conociendo, por ejemplo, lo que es el Camino Crítico como un método de programación, o bien modernas técnicas que interpreten y solucionen la problemática-empresarial, pero sin haber recibido la menor información - sobre el comportamiento de la empresa mexicana a la que alguna vez habrá de enfrentarse.

El ejemplo anterior es quizás exagerado, pero corresponde a una realidad que hacemos constar aquí, no para discutir sus causas -explicables por otra parte,- ni para desmenuzar - sus repercusiones o para menospreciar al Camino Crítico, sino para tipificar la necesidad, que actualmente tiene el futuro - Licenciado en Administración, de complementar su aprendizaje - en las aulas con el conocimiento de la empresa nacional, necesidad que precisamente está muy relacionada con la finalidad - de éste trabajo.

El interés por desarrollar esta investigación está estrechamente vinculado con nuestra intención de aportar a -----

nuestros compañeros un conocimiento quizá breve, pero objetivo y destacando los puntos de mayor relevancia, sobre el sector más significativo en volumen de la empresa mexicana. Hablaremos así, a través de las páginas de de este trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa de México.

¿ Qué sabe el alumno de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM acerca de las empresas pequeñas y medianas del país? Esta y otras interrogantes hubo necesidad de despejarlas para lograr la finalidad de nuestro trabajo, por lo que a manera de ejemplo aplicamos en la Facultad una encuesta por cuestionario a 300 alumnos de los últimos niveles (séptimo y octavo semestre) de Administración y los resultados de la misma - con un índice de confiabilidad del 97%-, - nos permitiremos presentarlos en renglones posteriores.

El 55% de nuestros entrevistados conoce algunos indicadores de clasificación que definen a la pequeña y mediana empresa en México, coincidiendo principalmente en identificarla por su capital contable y número de trabajadores ocupados por este sector. Pero este porcentaje de respuestas no logró dar una definición de las empresas pequeñas y medianas. El 22% de los respondientes conoce la importancia cuantitativa que tienen estos negocios en las actividades empresariales, el 70% de los establecimientos empresariales mexicanos actualmente son del orden pequeño y mediano.

La importancia social que la pequeña y mediana empresa tiene en las actividades de nuestro país, solamente es conocida por el 27% de los entrevistados, siendo la respuesta de éstos encaminada a considerar que éste sector es quien mayormente brinda oportunidades de empleo, en relación de las ofrecidas por la gran empresa o por la empresa menos que pequeña. De los 300 entrevistados, el 83% coincidió en una insatisfacción de su aprendizaje obtenido de la empresa mexicana a través de los planes de estudio de la Facultad.

Por otra parte el 85% de las opiniones encuestadas considera no haber obtenido el conocimiento, criterio y técnicas adecuadas, mediante los planes de estudio de la Facultad, para la solución de algunos problemas de la pequeña y mediana empresa.

Ahora bien, estos índices que posiblemente bajo otro ángulo pudiesen interpretarse con relativo escepticismo e indiferencia, han significado para la Facultad - vistos a mayor profundidad - un punto de apoyo que le permiten comprender la necesidad que sus alumnos tienen por entender a la empresa mexicana, para lo cual como parte de su reforma educativa y con aprobación del Consejo Técnico Universitario, desea estimular el conocimiento del alumno, incluyendo entre sus planes de estudio un proyecto de cátedra de Administración de las empresas pequeñas y medianas en México.

Nuestro estudio sobre estas empresas, pretende colaborar junto con la propuesta de la facultad a la formación de los futuros cuadros profesionales. Pero con este esfuerzo no solamente agradecemos a nuestra casa de estudios nuestra formación académica, sino mas bien deseamos que en su conjunto forme parte de la gama del material didáctico necesario para la exposición de la nueva cátedra y con ello pretender que el estudiante de esta materia comprenda y conozca el comportamiento administrativo de este tipo de negocios.

Por otra parte, nuestro trabajo tiene la fundamentada intención de buscar que la empresa pequeña y mediana reconozca al Licenciado en Administración como el mejor colaborador de éstos negocios, considerándolo como un constante agente de cambio y solución a las necesidades de este sector empresarial y buscando que los conocimientos y técnicas adquiridas por él sean aplicadas conforme las condiciones propias de la pequeña y mediana empresa.

Sin embargo, nuestro propósito de formalizar este trabajo como material didáctico, texto de consulta o apuntes de la nueva cátedra, no solamente contempla la posibilidad de colaborar en la enseñanza de la problemática y comportamiento de la pequeña y mediana empresa nacional, sino también desea participar con la propuesta de la Facultad -mediante algunas recomendaciones expuestas a continuación-, en el marcado interés porque el flamante Licenciado en Administración emplee estos conocimientos en su actuación de praxis profesional.

Pensamos que el Licenciado en Administración, como profesional colaborador en la investigación y solución de los problemas nacionales, debe revestir su educación y enseñanza con un matiz analítico y participativo, que le permita la integración sólida de su criterio, por lo que recomendamos -como propuesta de tesis- que la cátedra en proyecto de implementación mencionada, se desarrolle en un esquema de investigación y dinámica de criterios bajo el carácter de cátedra por seminario.

La recomendación anterior parte principalmente, en materia académica- de la experiencia que nosotros, como futuros egresados de la Facultad, hemos adquirido a través de nuestra participación en algunos seminarios que actualmente se imparten.

En materia funcional, dadas las características que se requieren en el tratamiento y aprendizaje de la pequeña y mediana empresa, también recomendamos que éste sector empresarial, periódica y continuamente sea investigado, discutido y analizado en la cátedra con la participación entusiasta del alumno, actualizando así la información o material didáctico que en una cátedra por seminario se expone.

El 66% de los establecimientos empresariales pequeños y medianos se encuentran fuera de los grandes centros industriales. Basándonos en este punto recomendamos que una-

vez lograda la implementación de la cátedra por seminario - en nuestra Universidad, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), promueva entre sus asociados de la República Mexicana, la inclusión de una cátedra similar en sus programas de estudio.

Esta medida permitirá atender las necesidades que de Administración tiene la pequeña y mediana empresa de cada región geográfica. Tratando con ello no solamente de extender los - beneficios del método científico de Administración a las em - presas pequeñas y medianas de la Ciudad de México, sino tam - bién a las de los distintos Estados del país.

Para el desarrollo de este MATERIAL DIDACTICO PARA LA - CATEDRA DE ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ME - XICANA, hemos procurado que los métodos continuados siempre - estuviesen enmarcados en los principios elementales de las - técnicas de investigación. El seguir esta línea, obviamente - nos dió un cause para interpretar, analizar, comprender y ex - poner a la pequeña y mediana empresa de nuestro país. Para - conocer un indicativo de la metodología empleada bastará ob - servar el índice de la investigación, pero para analizar la - profundidad de la misma, será necesario consultar el cuerpo - íntegro de este trabajo.

El estudio presenta a través de su primer capítulo, una - descripción económico-administrativa de la actividad empresa - rial mexicana, en donde a través de un análisis retrospectivo - observamos el desarrollo de la empresa nacional desde el siglo

XV hasta nuestra época. Así también en este capítulo primero, presentamos un panorama de los criterios de clasificación de la actividad empresarial del país.

El capítulo II, describe a la pequeña y mediana empresa, en donde se hace un análisis de la importancia económica, social y financiera de la industria, el comercio y los servicios. Se exponen algunas características del orden Financiero y de Administración que tiene éste importante sector empresarial. Este conocimiento genérico nos ha permitido visualizar los conceptos y los grados de aplicación de Administración Científica que siguen éstas empresas.

El capítulo III, tal vez resulte ser el más objetivo del estudio, porque a través de él quisimos tipificar mediante una serie de casos prácticos o " trozos de la vida " a la problemática de las empresas pequeñas y medianas. Estos casos prácticos están presentados bajo la combinación de las técnicas de Harvard y del Massachusetts Institute, combinación a la que hemos denominado " Casos por Criterio en los Negocios ". A través de estos fragmentos ilustrativos de la vida diaria de las empresas medianas y pequeñas intentamos que el estudiante de esta materia se identifique y familiarice -lo más completamente posible- desde las aulas, con algunos problemas tipo que aquejan a estos negocios, tratando de motivar así su dinámica de criterio.

En el capítulo IV del estudio ofrecemos, a nivel de consideraciones personales, el resumen y las conclusiones de

nuestro trabajo, que ponen en manifiesto una sinopsis es -
estructurada de nuestro esfuerzo y nuestros deseos de colabo -
ración.

Los anexos y el apéndice de nuestra investigación --
forman la parte gráfica de los comentarios y la información
agrupada en el cuerpo del estudio. Estos anexos a través -
de esquemas estructurados permitirán aclarar las dudas de -
los comentarios respectivos y también se constituyen como -
los fundamentos de las encuestas aplicadas en esta investiga -
ción.

Claro está que el desarrollo de este trabajo implicó -
nuestra más completa dedicación y esfuerzo, pero como cual -
quier ambiciosa labor, creemos que nuestra satisfacción pudo
haber sido mayor de no existir ciertas limitaciones, entre -
las cuales vale la pena mencionar el tiempo. Pensamos que -
un trabajo de investigación concluyente de estudios profe -
sionales, debe contar con un plazo superior a los seis meses
fijados en nuestra Facultad, ya que de otra manera puede li -
mitar la profundidad de la investigación que el alumno quiera
imprimirle a su análisis.

Entre otra de las finalidades de nuestra investigación -
deseamos hacer una invitación a la capacidad, esfuerzo e in -
genio del estudiante y estudioso en Administración, para que -
encause, oriente y transmita sus inquietudes al análisis de -
la actividad empresarial mexicana, complementando tal vez --
nuestro estudio en sus alcances, pero más que nada colaboran -
do a que otros futuros profesionistas puedan reducir la bre -

cha entre su teoría y la praxis.

Esa misma invitación, deseamos se haga extensiva a todo el estudiante y estudioso del campo científico universal, para orientar su pensamiento y actuación hacia trabajos investigativos que también puedan encontrarse escondidos en el umbral del conocimiento y que faciliten el logro y la superación íntegra del ser humano.

NORBERTO MONTAÑO SALAZAR

MIGUEL ANGEL SANTOS BURGOA PEREZ

PANORAMA EMPRESARIAL EN MEXICO

Para algunos autores la actividad empresarial y la actividad industrial tienen significancia similar, para otros resultan dos actividades totalmente distintas. En nuestro caso, a través de las páginas de introducción y del índice del estudio, hemos venido hablando de actividad empresarial, a la cual concebimos como agrupadora de la actividad industrial.

Al analizar detalladamente los conceptos de industria y empresa, observamos que aún cuando la terminología resulta ser la misma en algunos criterios, como lo precisan los diccionarios, son definiciones totalmente distintas conforme su interpretación en el desarrollo económico de un país.

La palabra " industria ", con las consideraciones altamente económicas y sociales, según definición del maestro Guzmán Valdivia, significa " el conjunto de procedimientos empleados por el hombre para transformar las materias primas en objetos útiles que satisfagan sus necesidades ". 1/

La definición que dá el maestro Fernández Arena de la empresa, es aceptable para nuestros efectos, representándola como " la unidad productiva y de servicios, que constituida por aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos " . 2/

1/ Ver referencia bibliográfica No. 1 de este capítulo.

2/ Ver referencia bibliográfica No. 2 de este capítulo.

Al comparar entre sí estos conceptos, concluimos que la actividad productora, como esencia de la industria, solamente es una parte de la empresa, es decir, la transformación de materias primas sólo es una proporción en la actividad empresarial.

La empresa por su mayor extensión terminológica y funcional, además de agrupar a la operación productora o de transformación, también puede relacionar a la distribución, comercialización y prestación de servicios.

Es por ello que, al recordar el propósito fundamental de nuestro trabajo por ofrecer un plano de la empresa en México, en este caso de la pequeña y mediana, nos vemos precisados a dar un panorama de la misma bajo un ángulo que cubre la industria, el comercio y los servicios.

ANTECEDENTES HISTORICOS EN MEXICO

El desarrollo económico que tiene nuestro país, cuenta dentro de sus anales históricos con una influencia decisiva de la actividad empresarial. A últimas fechas se habla de que México tiene una economía mixta, en la que más del 55% de su producción proviene del sector privado. Al hablar del sector privado, encontramos que algunos economistas cuando emplean este término generalmente excluyen a la agricultura. Sin embargo, a la agricultura se le mide en términos de trabajo y

bajo esta interpretación resulta ser la actividad dominante del sector privado, en realidad, más de la mitad de la población económicamente activa del país se dedica a labores agrícolas.

Además de la agricultura, también otros grupos importantes asociados en organizaciones centrales, colaboran a la formación del crecimiento económico nacional; los banqueros, por ejemplo, los industriales y los comerciantes.

Estas palabras de introducción son soporte necesario para lograr una revisión en resumen del comportamiento empresarial de México, a través de sus distintas épocas.

EPOCA PRECORTESIANA

En el México de los aztecas, siglo XV, la actividad empresarial formaba ya agrupaciones mediante divisiones conforme su especialidad. Se constituían en cámaras y asociaciones principalmente para protegerse de los grupos competitivos de otras tribus.

La cámara con mayor relevancia fué la de los comerciantes, quienes colaboraron a la difusión de otras importantes actividades como la pesca y la agricultura.

VIRREINATO

Con la fundación de la Nueva España, la actividad comercial internacional era considerada como ilegal cuando esta no se realizaba con España, las licencias de importación y exportación podían solamente obtenerse de una junta residente en Sevilla, originando ésto la reglamentación del comercio en forma interna y en sus operaciones en el extranjero. La producción de bienes y servicios estuvo más controlada que la actividad comercial, nada fabricado en España podía producirse en la colonia.

Esta situación condujo a un cambio radical a la actividad empresarial de la colonia, los comerciantes nacionales fueron relevados del mercado, cayendo los beneficios y operaciones del campo y de la pesca en manos de empresarios hispanos.

La población de siervos contribuyó al desarrollo de la minería de metales preciosos y no preciosos. Esta actividad tomó fuerza cuando las autoridades españolas decidieron la comercialización de metales y a la tendencia de un nuevo orden de pago, la moneda.

INDEPENDENCIA

El panorama empresarial de esta época resultaba desalentador para cualquier inversionista nacional o extranjero,

la seguridad de sus capitales se veía arriesgada por la marcada inclinación gubernamental por fomentar las importaciones. El 50% de los ingresos tributarios de los gobiernos estatales y federal eran provenientes de la importación de bienes y servicios.

La conspiración insurgente de 1810, dió origen a nuevos gobiernos interinos y pasajeros que mientras lograban estabilizar la administración pública no podían ofrecer una seguridad a las inversiones.

El monopolio de bienes inmuebles, rancherías, haciendas y plantaciones que tenía la iglesia, determinó un importante retraso en el desarrollo económico del país.

Como estímulos a la actividad empresarial, los gobiernos trataron de captar fondos extranjeros principalmente británicos. También pretendieron la creación de un comercio interno libre, intentando desaparecer los monopolios, pero la falta de medios de movilización (transportes, caminos, puentes, etc.) para la comercialización de bienes hizo que esta idea no prosperara.

La lucha por la independencia de México trajo como consecuencia, pese a las observaciones mencionadas, el desarrollo de las actividades minera y comercial. Entre otras cosas, el Puerto de Veracruz, entrada marítima comercial, pasó aparentemente a manos de empresarios mexicanos.

SEPARACION DEL ESTADO Y LA IGLESIA

Según estudios del Barón de Humboldt, se calculaba a mediados del siglo XIX que el 80% de superficies laborables estaban en manos del clero y conforme a los análisis de José María Luis Mora y Lucas Alamán, se estimaba que la riqueza de la iglesia comprendía entre 250 y 300 millones de pesos.

El monopolio económico y de bienes que tenía la iglesia, obviamente, como se mencionó en el párrafo anterior, influyó en un retraso de consideración en el desarrollo del país. El gobierno federal en esta época con un presupuesto anual no mayor a 20 millones de pesos se encontraba en fuerte desventaja ante el poderío económico que tenía el clero. Por otra parte, la mayoría de los bienes religiosos resultaban ser improductivos, ya que aún cuando periódicamente incrementaban su poderío mediante embargos prediales, siempre resultaron ser bienes en "manos muertas".

En el régimen de Benito Juárez se logra con la promulgación de las Leyes de Reforma de 1858 y una sangrienta guerra civil de 3 años (liberales contra conservadores, siendo victoriosos los primeros), la desamortización y nacionalización de los bienes eclesiásticos, así como la separación de la iglesia y del estado.

Los beneficios de esta medida se vieron perturbados con la intervención Francesa de 1862 a 1867, pero volvieron a re

nacer al fusilamiento de Maximiliano en el Cerro de las Campanas. (Querétaro, 1867)

PORFIRIATO (1876 - 1911)

Durante 30 años de dictadura de Porfirio Díaz, el gobierno federal basó su estrategia de desarrollo económico en la división de dos grupos del sector empresarial:

El sector privado extranjero, quien promovería el crecimiento del país por medio de la inversión y el sector privado nacional, que se vería beneficiado con las actividades creativas de los extranjeros.

La administración pública se encargaría de fijar y mantener el clima propicio para atraer al capital externo. Como muestra de ello, el funcionamiento de los Ferrocarriles - en el país estuvo financiado por fondos extranjeros que aprovechaban los alicientes de utilidades a la inversión.

La red ferroviaria dió movimiento a la distribución y comercialización de algunos productos, entre los que destacan el pulque y la exportación de productos minerales hacia Estados Unidos.

La actividad empresarial se desarrolló básicamente en sus ramas agrícolas, vidrio, ingenios y artesanías. El incremento de la producción algodonera, de 20,000 a 40,000 toneladas en 40 años, dió margen a que la industria textil alcanzá-

ra un importante crecimiento.

Como efectos de la acrecentada inversión extranjera y la reducción a los impuestos de exportación, se logró un marcado desarrollo en el envío al exterior de nuestras mercancías, básicamente en el renglón de minerales, cuero, textiles, hule y productos alimenticios.

Al surgir la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S. A., en 1903, la industria siderúrgica presenta su nacimiento, atrás de ello encontramos a la incipiente industria del ornato.

La agricultura nacional es soportada en su desarrollo a través del Financiamiento de la banca privada, como parte contributiva de los servicios a la actividad empresarial.

La expropiación del petróleo y de otros productos minerales destacó en esta época, alcanzando volúmenes extraordinarios de explotación. Esto como fruto de la marcada tendencia de Díaz para atraer capital extranjero.

Al dictarse el Código de Minería de 1884, se incorporó a la propiedad del suelo la propiedad de las riquezas del subsuelo. Esta ley ofreció oportunidades de explotación de la riqueza del subsuelo al inversionista principalmente norteamericano y británico.

Entre estos capitales, el inglés fué el triunfante al concedérsele la concesión de la explotación de los yacimientos que encontrara dentro de los territorios de propiedad federal.

REVOLUCION.

Al arribar el país a esta época con una población cer-

cana a los trece millones de habitantes y aún cuando la actividad empresarial no estaba totalmente clasificada y los datos investigados resultan confusos, es posible determinar que se inicia una considerable disminución de la intervención de fondos extranjeros. El gobierno, a través de la legislación propia, limitó el capital externo en la adquisición de tierras y la explotación de las riquezas naturales.

Consecuentemente a la caída de Porfirio Díaz y las disposiciones del nuevo gobierno, el país sufre la descapitalización de inversiones extranjeras, lo cual dió motivo al -desequilibrio económico y un consiguiente retraso en las actividades empresariales durante esta época.

Los anuarios estadísticos de este período ponen en manifiesto que la producción de alimentos, la industria textil y las empresas de productos químicos logren una relevancia-satisfactoria en el mercado interno.

1921 - 1929

Los períodos de Obregón y Calles (1920-1924, 1924-1928) respectivamente, cubrieron una época interesante en el desarrollo de México, principalmente al surgir el crecimiento -de la Banca privada y la Banca Central.

La actividad eléctrica alcanzó al sustituirse el carbón por electricidad, un crecimiento vertical hasta ocupar el segundo lugar de la producción.

La industria eléctrica que básicamente fue de autoconsumo y que en esta época llegó a absorber más del 50% de la inversión total, también dió impulso a otras actividades industriales como son las textiles, las azucareras y las del alcohol.

En 1884, existían 8 bancos, los cuales contaban con au-

torización para emitir billetes y monedas. En 1915 sólo pocos bancos funcionaban de acuerdo a los reglamentos, lo que hizo que en 1916, el funcionamiento de este servicio es tuviera regulado por la S.H.C.P.

En 1921, Obregón expide decreto para liquidación y devolución de los bancos incautados de 1916 a 1921. El mismo decreto dió crecimiento al sistema bancario mexicano basado en un banco central (Banco de México, S. A.) quien a partir de esta fecha, inició sus actividades bajo los siguientes puntos:

1. Emisión de Billetes.
2. Regular la circulación monetaria de la República Mexicana.
3. Efectuar las operaciones banacarias propias de depósito y descuento.

1930 - 1940

Esta etapa representa para los anuarios un incentivo a la calidad de sus datos. Se denomina la "segunda época de las estadísticas nacionales", en donde la actividad empresarial es clasificada en industria extractiva y en comercio.

Las exportaciones nacionales descendieron de un modo brusco de 1929 a 1933 en virtud de la marcada declinación en la demanda mundial de metales y el boicot económico de Estados Unidos hacia México. La devaluación del peso en los primeros años de la década de 1930, hizo que en 1940 los volúmenes de exportación fueran registrados como en el nivel de 1930.

La inversión extranjera no ayudó en este período al -

crecimiento empresarial, ya que apenas aumentaba lentamente su participación pero con crecimiento poco impresionante.

El proceso de recuperación empresarial empezó en 1933-estimulado por el aumento en precio de las importaciones, - consecuencia de la devaluación. En 1935 se incrementó mundialmente la demanda de metales, haciendo que el país se dedicara en buena proporción a la extracción de la plata, produciendo en este período más del 70% de la fabricación mundial. La extracción de petróleo y gas por estas fechas absorbida por transnacionales, obtenía el 3% de la producción mundial.

La continua emigración a las ciudades, originada por la falta de trabajo en la tierra, explica también cierta parte del proceso de recuperación. La demanda de alojamiento impulsó a la industria de la construcción. Las actividades caseras textiles y de alimentos fueron reemplazadas por la producción de pequeñas plantas industriales.

El comercio igualmente destacó en este período con un - 18% en la venta de grasas vegetales; un 80% dedicado a la - venta interna y externa de minerales metálicos y el 2% restante a la comercialización de otros bienes y servicios.

El maestro Edmundo Flores, en su libro " Vieja Revolu - ción Nuevos Problemas "; hace referencia a que en 1929 se suspendió formalmente el servicio de la deuda pública exterior. En 1937 Cárdenas nacionalizó a los Ferrocarriles y en 1938 - el petróleo, por lo que no es de extrañar que la posición financiera internacional haya sido precaria. ^{3/} Situación que presenta considerable mejoría al país en los primeros años - de la segunda guerra mundial.

3/ Ver referencia bibliográfica No. 7 de este capítulo.

1941 - 1960

La interpretación a los anuarios de este período presenta un tono interesante de lo cual se destacan los siguientes aspectos:

La producción minera se retrasa en estos años con respecto a otras actividades empresariales. La producción de energía eléctrica y la actividad industrial generalizada presentan un destacado crecimiento, casi triplicando su participación. El comercio observa un crecimiento también relevante pero no continuo.

Como efectos de la segunda guerra mundial, el país se ve en la posibilidad de aprovechar el mercado externo. La agricultura orienta su mayor porcentaje a satisfacer este mercado. Las exportaciones en general se duplican entre 1940 y 1945.

El crecimiento de las exportaciones provoca una escasez interna de bienes y servicios, tratando de cubrirse con un importante incremento en las importaciones, pero esto no resulta suficiente a la demanda. Aquí se abre la oportunidad de estimular a la empresa mexicana para complementar sus factores a las necesidades externas e internas.

El empresario mexicano se ve obligado a mejorar el aprovechamiento de sus recursos a través de turnos de trabajo extraordinario, ampliación a sus instalaciones y la fabrica

ción de cierto tipo de maquinaria.

Aún cuando la inmigración extranjera, algunos con capacidad económica y habilidad negociadora, contribuyó en una parte a que el país cubriera la demanda externa de bienes, fueron principalmente los recursos nacionales quienes lograron satisfacer los requerimientos de exportación.

Dentro de los productos que alcanzaron una mayor significancia en este torrente inusitado de exportaciones, se encuentran: los alimentos manufacturados, bebidas, tabacos, textiles y sustancias químicas, que en conjunto representaron un 28% de las ventas al extranjero.

Al finalizar la guerra, la actividad empresarial de México se caracteriza porque las reinversiones en la agricultura son reducidas para ser aplicadas al comercio y a la industria. La fuerza de trabajo agrícola que representaba en 1940 el 64% disminuyó en 1950 al 58% y al 52% en 1960, lo cual indica el crecimiento de la industria y el comercio.

En el período de 1946 a 1952, el sector público inicia su participación en las empresas manufactureras, por lo que se ve precisado a ampliar la red caminera del país y otras obras de infraestructura.

La demanda externa de bienes y servicios se redujo, con lo que parte del capital acumulado durante la guerra comenzó a salir del país, de esta forma las empresas ante el temor -

de la baja en sus exportaciones se enfrentaban a una competencia interna. La descapitalización hizo manifiesta en este período la flotación de la moneda nacional (julio, 1948).

Durante el régimen de Adolfo Ruíz Cortinez(1954), se intentó recuperar el poder adquisitivo, desvirtuado con otra reciente devaluación en ese año, fueron destinados fondos federales a la agricultura, ferrocarriles, electricidad y petróleo como subsidio por su inestabilidad.

La sutileza y discreción con que debía ser manejado el sector empresarial y contar con su participación en momentos críticos dió lugar a la congelación de los proyectos de alza de impuestos.

Para 1958, las inversiones extranjeras ante las oportunidades ofrecidas por la devaluación de ese año, incorporó nuevamente sus fuerzas al país, marcando así aparentemente el final de una etapa de constantes entradas y fugas continuas de capitales.

1961 - 1976

Como una medida directa de nacionalización empresarial; el Gobierno Federal, a principios de la década de 1960, empezó a comprar empresas privadas con intereses extranjeros.

El inversionista externo fue presionado para ceder el

control al empresario mexicano, el cual también fue favoreci-24
do con reducción de impuestos, concesiones y compras aún a -
precios mayores.

La motivación a la empresa mexicana igualmente se vió -
representada al reducirse la importación de artículos inter -
medios.

La industria de transformación (alimentos, química, be-
bidas, etc.) representó el 6% de la actividad económica. --
Otro porcentaje de interés lo absorbe la minería, la indus -
tria y venta de la construcción y otras industrias de trans-
formación (papel, maquinaria, cuero, etc.).

En 1976, como fin de este período analizado, es posible
apreciar la existencia de una mayor diversificación en las -
actividades empresariales. La petroquímica, la electricidad
y la construcción, logran en estas fechas, encabezar la lis-
ta de indicadores económicos de la producción industrial. La
producción manufacturera agrupa entre sus primeros lugares a-
las fibras artificiales; ingenios y refinería de azúcar; los-
hilados y los tejidos de fibras artificiales; camiones y auto
móviles; la actividad hulera; el cemento, la refinación y la
laminación de cobre; los abonos y fertilizantes y la fundición-
de acero. 4/

El cuadro anexo 1.1., es una muestra objetiva de la impor-
tancia de cada actividad económica, dentro del valor del Pro--

4/ _____

La interpretación y conclusión de las cifras de este año -
están basadas en datos básicos preliminares, por lo tanto-

ducto Interno Bruto (P.I.B.), que dará una mayor claridad - de los comentarios aquí mencionados en relación a esta época, (1961 - 1976).

Dentro de las actividades primarias típicas que podemos apreciar, tenemos: la agricultura, ganadería, silvicultura, - pesca, explotación de minas y canteras, que para 1975, significaron el 11% del P.I.B.

Como actividades típicas secundarias tenemos: productos alimenticios, bebidas, tabacos, textiles, vestido, productos de cuero, de madera, muebles, papel, imprenta editorial, productos químicos, de caucho, material plástico, industrias metálicas básicas y fabricación y reparación de productos metálicos, que en conjunto, significaron en 1975 el 22% del P.I.B.

Dentro de las actividades también típicas del grupo terciario, se puede apreciar que el comercio y los servicios representaron el 53% del P.I.B. del mismo año.

A raíz de la "Flotación" de la moneda mexicana de Agosto de 1976 y pese a los superficiales alicientes del gobierno, - la empresa nacional y su evolución se enfrentan actualmente a

^{4/} _____
sujetas a rectificación. Ver referencia bibliográfica No. 15 de este capítulo.

un panorama desconcertante.

A la fecha de realización de este estudio el comentario general de la industria, el comercio y los servicios, está centrado en la problemática económica y social, derivada del fenómeno de devaluación. La serie de limitaciones al financiamiento; el aumento al volumen de desempleo, la elevación de costos y precios y la consiguiente pérdida de la capacidad de compra del mercado interno, son elementos notorios de dicho comentario generalizado, fundado en el ambiente de incertidumbre al que se enfrenta hoy la actividad empresarial en México.

CLASIFICACION DE LA EMPRESA EN MEXICO

Varios han sido los ensayos de los distintos economistas por tratar de establecer una agrupación homogénea de la actividad empresarial mexicana y varios los grupos y familias que se han propuesto. Sin embargo, esta asociación de actividades empresariales se ha visto regida por distintos criterios, entre los cuales mencionaremos a continuación algunos de ellos.

CRITERIO ECONOMICO

Nacional Financiera, S. A., institución nacional de crédito, cataloga a la empresa mexicana conforme su número de fuerzas económicas. Considera al capital y los recursos pro-

pios que la constituyen, así como sus ventas y utilidades que incrementan al capital original (reinversiones)

Esta institución clasifica a la empresa en:

Empresa grande, aquella cuyo capital contable supera los veinticinco millones de pesos.

Empresa pequeña y mediana, con un capital contable entre los veinticinco mil y los veinticinco millones de pesos.

Empresa menos que pequeña, con un capital contable menor a veinticinco mil pesos.

CREDITO FINANCIERO BANCARIO

El Banco Nacional de México, S. A., considera para su clasificación empresarial, los factores de capital social y los activos que la forman, determinando que:

Empresa pequeña y mediana es la que cuenta con un capital social entre los 250 mil pesos y un millón de pesos y con activos totales no mayores a dos millones doscientos cincuenta mil pesos.

Empresa grande la que supera en su capital y activos a las cifras mencionadas.

CRITERIO SOCIAL

La necesidad de estratificar al sector empresarial no solamente se satisface mediante cifras económicas, sino que es indispensable recurrir a un criterio social.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social da por manifiesta en sus registros la siguiente clasificación, basada en el número de personal ocupado por las empresas:

La empresa pequeña que cuenta con un rango entre 1 y 10 trabajadores basicamente en niveles operativos y caracteriza da porque el 80% del personal ocupado es de participación familiar.

La empresa mediana con un número de personal entre 11 y 350 empleados.

La empresa grande que comprende un mínimo de 351 personas, desde los niveles operativos hasta los gerenciales.

CRITERIO TRIBUTARIO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de su criterio fiscal, establece en el artículo 17 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (con ampliación en el artículo 13 transitorio del 31 de Diciembre de 1976,) la siguiente clasificación empresarial:

Causantes menores. Son las personas físicas con percepciones anuales acumulables que no excedan de un millón quinien

tos mil pesos.

Causantes mayores. Son todas las sociedades mercantiles constituídas, o personas morales cuyas percepciones anuales a acumulables superan al millón quinientos mil pesos.

Sobre estos géneros el artículo 46 párrafo II de la misma ley advierte que: " Los causantes que ya hubiesen presentado su declaración como mayores, continuarán haciéndolo aunque sus ingresos brutos sean inferiores a un millón quinientos mil pesos en el año, salvo previa autorización de la S. DE H. y C. P. "

OTROS CRITERIOS

Hemos hecho referencia a cuatro principales criterios - que originan clasificaciones empresariales, pero también existen otros ángulos de agrupamiento, que resultará interesante mencionar.

Las Secretarías de Comercio y de Patrimonio y Fomento Industrial, por ejemplo, definen un criterio de grupos empresariales conforme el giro del negocio o actividad económica, produciendo en esta clasificación tres grandes divisiones: la industria, el comercio y los servicios.

Otras fuentes, entre las que se encuentra el Partido Revolucionario Institucional, por conducto de su organismo de -

Estudios Políticos, Económicos y Sociales del país (IEPES), presenta un grupo empresarial en función de los beneficios - que otorgan los negocios a la sociedad mexicana, dividiéndolos así en :

Empresas exclusivamente productoras de bienes y servicios.

Empresas exclusivamente comercializadoras de bienes y servicios.

Empresas productoras y comercializadoras de bienes y servicios.

ADOPCION DE UN CRITERIO FUNCIONAL

Con el propósito de presentar un concepto clave de la estratificación empresarial del país, hemos decidido adoptar en este estudio, el criterio funcional de clasificación de las empresas basado en sus actividades económicas o giro.

Representado en el cuadro anexo 1.2, este carácter de agrupamiento, además de reunir las características económicas, financieras, sociales y de servicio de la empresa, satisface a las necesidades de información confiable requeridas por las Naciones Unidas para sus investigaciones económicas.

La división empresarial bajo este criterio igualmente ha dado origen, en nuestro país, a la formación de grupos homogéneos, como las Cámaras, Asociaciones y Organizaciones según la rama empresarial de la actividad económica.

CUADRO ANEXO 1.1. (CAPITULO I)

VALOR DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE
MERCADO, POR TIPO DE ACTIVIDAD ECONOMICA,
1965-1975

Millones de Pesos de 1960

Tipo de Actividad	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975(p)
TOTAL.....	212320	227037	241272	260901	277400	296600	306800	329100	354100	375000	390900
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.....	30222	30740	31583	32558	32912	34535	35236	35405	36179	37175	37695
Agricultura.....	19921	20214	20165	20489	20145	21140	21517	20955	21389	22079	22116
Ganadería.....	9008	9202	9997	10671	11296	11848	12204	12832	13076	13297	13764
Silvicultura.....	955	948	1001	1024	1117	1149	1085	1173	1252	1332	1332
Pesca.....	338	376	420	374	354	398	430	445	462	467	483
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS....	2429	2498	2593	2651	2777	2859	2871	2865	3166	3626	8398
Explotación de Minas Metálicas.....	1347	1344	1270	1275	1361	1426	1363	1449	1470	1555	1449
Explotación de Minerales no metálicos	1082	1154	1323	1376	1416	1433	1508	1416	1696	2071	1949
EXTRACCION Y REFINACION DE PETROLEO Y FABRICACION DERIVADA DEL CARBON Y PE- TROQUIMICA BASICA.....	8015	8502	9775	10803	11525	12675	13111	14282	14672	16843	18717
Extracción y Refinación de Petróleo y fabricación de productos derivados del carbón.....	7525	7898	9023	9798	10256	11295	11615	12532	12713	14524	16122
Producción Petroquímica básica.....	490	604	752	1005	1269	1380	1496	1750	1959	2319	2595
PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TA- BACO.....	14368	15305	16183	17380	18473	19644	19849	20933	21966	22712	23930
Matanza de ganados y aves, preparación y conservación de carnes; fabricación y tratamiento de productos lácteos..	1502	1571	1698	1907	2050	2174	2329	2574	2564	2622	2540

... continuación

Tipo de Actividad	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975 (p)
Molienda de trigo y de nixtamal, manufactura de productos de panadería y pastelería, fabricación de tortillas.....	3641	3947	3857	4415	4641	4937	5007	5101	5266	5255	5533
Manufactura de otros productos - alimenticios.....	5559	5839	6400	6614	6971	7387	7765	8043	8568	8990	9408
Elaboración de bebidas.....	2673	2879	3083	3214	3508	3770	3394	3788	4275	4413	4892
Manufactura de productos de tabaco	993	1069	1145	1230	1303	1376	1354	1427	1293	1432	1557
FABRICACION DE TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO.....	7671	8064	8971	9655	10374	11397	12115	13007	14150	14527	15116
Hilado, tejido y acabado de textiles de fibras blandas	2944	3295	3649	3891	4290	4787	5098	5548	6082	6124	6471
Otras industrias textiles	731	772	616	658	591	591	571	583	543	643	600
Fabricación de calzado, prendas de vestir y tejidos de punto.....	3512	3549	4165	4510	4872	5359	5764	6247	6846	7028	7450
Industrias del cuero y productos de cuero.....	484	447	541	596	621	660	682	629	679	732	715
PRODUCTOS DE MADERA, FABRICACION DE MUEBLES, FABRICACION DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIAL.....	3743	3908	4063	4340	4774	5110	4864	5271	5604	6156	6145
Industrias de la madera y del corcho	1297	1316	1343	1337	1451	1520	1441	1545	1637	1798	1864
Fabricación de papel y productos de papel.....	1358	1438	1555	1719	1920	2101	1951	2060	2291	2570	2405
Imprenta, editorial e industrias - conexas	1088	1154	1165	1284	1403	1489	1472	1666	1676	1788	1876
FABRICACION DE PRODUCTOS QUIMICOS, PRODUCTOS DE CAUCHO Y MATERIAL PLASTICO.....	5274	5947	6607	7401	8388	9128	10064	11429	12524	12975	13406
Fabricación y reparación de productos de hule.....	814	894	968	1049	1136	1171	1300	1441	1544	1567	1715

... continuación

Tipo de Actividad	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975 (p)
Fabricación de productos químicos, básicos, orgánicos e inorgánicos....	655	737	813	948	1167	1283	1391	1464	1637	1822	1740
Fabricación de fibras sintéticas, - resinas, materiales plásticos, elastómeros y hule sintético.....	572	713	818	946	1123	1421	1758	2148	2539	2561	2876
Fabricación y mezcla de abonos y - fertilizantes y de insecticidas	346	372	332	389	466	463	522	561	557	531	539
Producción de jabones, detergentes y otros productos para el lavado y - aseo.....	405	442	457	518	579	619	619	704	744	808	890
Fabricación de productos farmacéuti - cos medicinales.....	1251	1399	1649	1751	1885	2000	2214	2631	2852	2971	2769
Fabricación de perfumes cosméticos - y otros artículos de tocador	660	738	834	972	1076	1242	1284	1413	1528	1607	1678
Otras industrias químicas.....	571	652	736	828	956	929	981	1067	1113	1108	1199
FABRICACION DE PRODUCTOS DE MINE - RALES NO METALICOS.....	1727	2018	2262	2550	2811	2964	3220	3590	4174	4408	4681
Fabricación de productos de minera - les no metálicos.....	1727	2018	2262	2550	2811	2964	3220	3590	4174	4408	4681
INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	2949	3343	3568	3955	4286	4636	4762	5350	5786	6436	6250
Industrias metálicas básicas, fundi - ciones de hierro, bronce y otros - metales.....	2949	3343	3568	3955	4286	4636	4762	5350	5786	6436	6250
FABRICACION Y REPARACION DE PRO - DUCTOS METALICOS.....	9029	10405	10687	12360	13181	14801	14871	15944	18051	19727	20770
Fabricación y reparación de pro - ductos metálicos, excepto maquina - ría y equipo de transporte.....	1696	1843	1968	2193	2319	2646	2382	2372	2585	2804	2905
Construcción y reparación de maqui - naria	1449	1650	1712	2077	2077	2390	2551	2483	2701	2691	3062

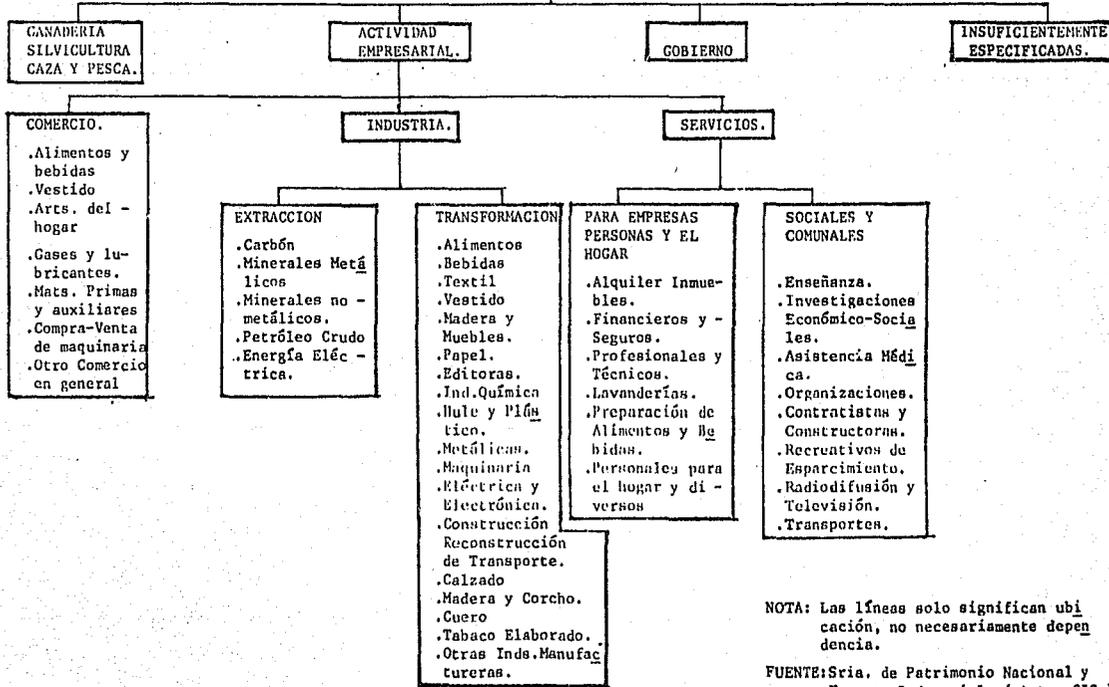
... continuación

Tipo de Actividad	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975(p)
Construcción y reparación de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos.....	2374	2742	2633	3222	3366	3605	3447	3923	4468	4880	5071
Construcción y reparación de equipo y material de transporte.....	838	879	927	1016	1142	1235	1310	1438	1572	1732	1861
Construcción de vehículos automóviles.	1605	2142	2257	2587	2968	3394	3626	3989	4850	5924	6197
Industrias manufactureras diversas	1067	1149	1190	1265	1309	1531	1555	1739	1875	1696	1674
CONSTRUCCION.....	8534	9762	11032	11844	12961	13583	13230	15558	18016	19079	20167
Construcción e instalaciones.....	8534	9762	11032	11844	12961	13583	13230	15558	18016	19079	20167
ELECTRICIDAD.....	2769	3157	3533	4228	4812	5357	5784	6297	6987	7645	8083
Electricidad	2769	3157	3533	4228	4812	5357	5784	6297	6987	7645	8083
COMERCIO.....	67368	72385	76397	82920	88724	94491	97326	104041	111968	117773	121526
Comercio.....	67368	72385	76397	82920	88724	94491	97326	104041	111968	117773	121526
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES.....	6443	6980	7321	81113	8714	9395	10098	11102	12385	13854	15049
Transportes.....	5306	5737	6004	6644	7081	7577	8008	8615	9452	10483	11191
Comunicaciones.....	1137	1243	1317	1469	1633	1818	2090	2487	2933	3371	3858
SERVICIOS.....	44063	46725	49639	53152	56031	59592	63211	68183	72877	76491	80651
Cinematografía y otros servicios de esparcimiento.....	1688	1682	1776	1906	1892	2056	2168	2237	2197	2199	2245
Alquileres de inmuebles.....	13889	14667	15533	16478	17476	18098	18554	19574	20435	20966	21511
Servicios de preparación de alimentos y bebidas y alojamiento temporal.....	5155	5541	5911	6425	6918	7407	8070	8627	9154	9539	9882
Servicios de crédito, seguros y fianzas.....	3627	3861	4090	4265	4709	5010	2345	5736	6267	6465	6665
Otros Servicios.....	7870	8225	8561	8991	9451	9924	10438	10875	11332	11906	12165
Gobierno General.....	11834	12749	13768	15087	15585	17097	18636	21134	23492	25416	28183
AJUSTE POR SERVICIOS BANCARIOS....	2284	2702	2942	3009	3343	3567	3812	4157	4405	4427	4684
Ajuste por servicios bancarios....	2284	2702	2942	3009	3343	3567	3812	4157	4405	4427	4684

(p) Cifras preliminares

ACTIVIDADES
ECONOMICAS
EN MEXICO.

CUADRO ANEXO 1.2. (CAPITULO 1).
Clasificación de la Actividad Empresarial
conforme el GIRO O ACTIVIDAD ECONOMICA.



NOTA: Las líneas solo significan ubicación, no necesariamente dependencia.

FUENTE: Sria. de Patrimonio Nacional y Fomento Industrial. (Antes SIC.)

DEL CAPITULO I

1. ISAAC GUZMAN VALDIVIA
Editorial Reverte " REFLEXIONES SOBRE LA ADMI-
NISTRACION " México, 1961.
2. JOSE A. FERNANDEZ ARENA
Editorial Herrero Hnos. " EL PROCESO ADMINISTRATIVO" México, 1973.
3. ADAM SMITH
Fondo de Cultura Económica " LA RIQUEZA DE LAS NACIONES" México, 1958.
4. MIGUEL LEON PORTILLA
Editorial Universitaria " IMAGENES DEL MEXICO ANTIGUO" B. Aires, 1963.
5. RAYMOND BARRE
Fondo de Cultura Económica " EL DESARROLLO ECONOMICO" México, 1976.
6. MARTIN QUIRARTE
Editorial Porrúa " VISION PANORAMICA DE LA HIS
TORIA DE MEXICO. México, 1976.
7. EDMUNDO FLORES
Editorial J. Mortiz, S. A. " VIEJA REVOLUCION NUEVOS PRO
BLEMAS" México, 1976.
8. WILBURG JIMENEZ
Fondo de Cultura Económica " LA ACTIVIDAD ECONOMICA ME
XICANA" México, 1967.
9. RAYMOND VERNON
Editorial Diana " EL DILEMA DEL DESARROLLO -
ECONOMICO EN MEXICO " México, 1970.
10. KRAMER, D'ARLIN, ROOT
Editorial Cogesa " COMERCIO INTERNACIONAL " México, 1964.
11. ANUARIO ESTADISTICO DE LOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DIRECCION GENERAL DE ESTA
DE 1910 DISTICA. México.
12. ANUARIOS ESTADISTICOS DE LOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE: DIRECCION GENERAL DE ESTA-
1917; 1922; 1925; 1930. DISTICA, México

13. ANUARIOS ESTADISTICOS DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE: 1931; 1932; 1933; 1934; 1935; 1940. DEL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA NACIONAL. México.
14. ANUARIOS ESTADISTICOS DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE: 1945; 1950; 1952; 1958; 1960 1962; 1965; 1969; 1970; 1971 1972; 1973; 1974. DE LA DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA. México
15. BANCO DE MEXICO, S. A. Editorial Propia " INDICADORES ECONOMICOS" Vol. 4 No. 2 Octubre 1976 México.
16. PAUL SWISSY Editorial Mc Graw Hill. " EL DESARROLLO ECONOMICO CAPITALISTA" México, 1970.
17. KENETH BOULDING Fondo de Cultura Económico "ANALISIS ECONOMICO" México, 1969.
18. INFORME Y BOLETIN ANUAL DE LA SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. HOY SECRETARIAS DE COMERCIO Y PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL NOS. XXII; XXIII; XXIV DE 1972; 1973; 1974. MEXICO.
19. INFORME DEL ESTUDIO DE LA EMPRESA EN MEXICO DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. MEXICO, 1974.
20. IEPES BOLETIN MENSUAL VOL. VII No. 9 DEL IEPES. MEXICO, 1976.
21. "ENCICLOPEDIA ILUSTRADA CUMBRE " Editorial Cumbre México, 1965.
22. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Docal Editores México, 1977.

22. NACIONAL FINANCIERA,S.A.
" Editorial Propia

"LA ECONOMIA MEXICANA EN
CIFRAS."México,1974.

23.DIEGO LOPEZ ROSADO
Editorial UNAM.

"HISTORIA ECONOMICA DE-
MEXICO".México,1969 .

C A P I T U L O I I

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

Una de las razones fundamentales por caracterizar y definir por separado en el Capítulo I, a los diversos sectores de la empresa nacional, obedece a que cada rama empresarial tiene distintos problemas y por consiguiente son diversas sus soluciones.

Es por ello que, los grupos empresariales de industria, comercio y servicios que hemos delineado en el Cuadro anexo 1-2, nos conducen por un camino lógico para conceptualizar la situación y problemática actual de la pequeña y la mediana empresa.

ANTECEDENTES

En nuestro país, con una actividad empresarial en vías de desarrollo, como en otros países, la pequeña y mediana empresa ha hecho sentir su presencia en cualquier actividad. La industria, los servicios y el comercio mexicano desde sus despuntes tradicionales siempre han contado con la colaboración de la pequeña y la mediana empresa. Este sector empresarial por su número de establecimientos participa estrechamente en los beneficios económicos y sociales que ofrece la economía nacional.

IMPORTANCIA ECONOMICA

En 1930, según cifras de los censos económicos, la pequeña y mediana empresa formaba parte en un 12% de los establecimientos de transformación. En 1950 representaba el 26%. Para 1955, la empresa menos que pequeña cambió en buena proporción el giro artesanal y actividades menores hacia actividades mayormente económicas, contribuyendo con ello a que la mediana y pequeña empresa significara en este año el 46% de la actividad empresarial. Durante los censos de 1960, la actividad industrial comercial y de servicios estuvo representada en un 57% por la pequeña y mediana. En 1965 aumentó ligeramente su participación al llegar a un 60%. La economía en cifras del año 1971, determinó que el 65% de los establecimientos empresariales estaban formados por pequeña y mediana empresa.

Según cifras preliminares no editadas por la Dirección General de Estadística, pero confiables y sujetas a rectificación, que darán la pauta para los censos de 1977, se estima que la mediana y pequeña empresa forme parte en un 70% de las actividades empresariales del país. ^{1/}

El cuadro anexo 2.1, muestra una imagen cuantificable de la participación que tuvo la pequeña y mediana empresa en la industria de transformación en 1971, como uno de los renglones más representativos de la actividad empresarial. En dicho apéndice podrá observarse que de 118,740 establecimientos de

^{1/} Esta información fue obtenida a través de la Jefatura de Registros y Cálculos de la Dirección General de Estadística.

transformación, el 69.64% son del orden pequeño y mediano y - apenas 523 establecimientos (.44%) pertenecen a la gran in - dustria.

IMPORTANCIA SOCIAL

La importancia de la pequeña y mediana empresa no sola - mente puede medirse por su número de establecimientos, sino - también por el capital invertido; el valor de su producción; - las materias primas que consume y por un aspecto social repre - sentativo en los empleos que genera y por consecuencia la ca - pacidad de compra que da a la población trabajadora mediante - los sueldos y salarios.

El cuadro anexo 2.1, sirve también, al analizar sus dos - últimos renglones, para conocer con mayor precisión que el 83% del personal ocupado por la industria de transformación se en - cuentra prestando sus servicios en la pequeña y mediana empresa. Este personal absorbió cerca del 80% de los 31 mil millones de - pesos que se pagaron en 1971 por sueldos y salarios en este - grupo industrial.

La pequeña y mediana empresa al incorporar la fuerza de - trabajo procedente del agro-mexicano participa socialmente, por un lado, reduciendo el nivel de desocupación y semicupación, - incrementando el rango social y económico de este sector humano. Por otro contribuye en la formación y capacitación de la mano - de obra que ocupa, no solamente en el entrenamiento técnico es -

pecializado de trabajo, sino también en la orientación educacional y cultural.

Asimismo, conforme avanza la economía mexicana, la pequeña y la mediana empresa, gradualmente, pasa de ser escuela práctica al centro de gestación de formación gerencial, mejorando así el país, su estructura administrativo-productiva de su pujante actividad empresarial. Hoy en día, es necesario considerar que un especialista en Administración o cualquier otra ciencia auxiliar de los negocios, estará mejor preparado si complementa su educación realizando su servicio social, precisamente en las plantas y centros de operación empresariales.

Estas ventajas sociales que ofrece la pequeña y mediana empresa también se hacen extensivas a un buen porcentaje del territorio nacional. En los censos de 1970, se observó que el 66% de los establecimientos empresariales pequeños y medianos se encuentran fuera de los grandes centros industriales (Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, etc.) situación que además de reducir la masiva concentración demográfica en determinadas ciudades logra poner al alcance de otros mercados del país los productos fabricados. De igual manera, es posible interpretar que el establecimiento de la pequeña y mediana empresa en una determinada región, trae como consecuencia un mejor aprovechamiento de los insumos y los recursos humanos de la localidad; estimulando así, el crecimiento de nuevos núcleos industriales.

IMPORTANCIA FINANCIERA

Otro de los factores determinantes para hacer destacar la importancia de la pequeña y mediana empresa es el capital que en ella se invierte.

Actualmente la pequeña y mediana empresa es un medio de canalización de los ahorros familiares del país, dando oportunidad a que estos fondos, que en otras circunstancias podrían estar ociosos, se conviertan en capitales productivos. Esto por supuesto, contribuye a una serie de beneficios económicos y sociales que fortalecen la actividad productiva de México.

CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En la fase investigativa de este trabajo, pudimos percatarnos que la problemática de la pequeña y mediana empresa es considerada por muchas opiniones, como un modelo a escala de la gran empresa. Sin embargo, los resultados de esta misma investigación nos ayudan a concluir que las consideraciones anteriores difieren totalmente en su concepto de la realidad básica sobre el tratamiento de este sector empresarial.

Definitivamente las múltiples características de la pequeña y mediana empresa, hacen que el planteamiento de sus problemas y soluciones tenga un enfoque distinto al de la gran empresa.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL ORDEN FINANCIERO.

En virtud de la escasez de información financiera en algu-

nos renglones de la pequeña y mediana empresa, principalmente el comercio y los servicios, hemos decidido tipificar las características financieras de la pequeña y mediana, con los datos existentes de la pequeña y mediana industria. Esta situación nos permitirá, presentar en este trabajo, una clara realidad representativa del orden financiero que tiene actualmente este sector empresarial.

La Confederación de Cámaras Industriales, Banamex y la Nacional Financiera, S. A., a través de su Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), han realizado para efectos propios, una serie de interesantes estudios que sitúan algunas de las principales características financieras de la pequeña y mediana industria. De estos conceptos, nos permitiremos mencionar a continuación algunos de ellos, quizá los más destacados.

1. Posición Financiera

Para algunas instituciones de crédito, como Banamex y el FOGAIN, la posición financiera que guarda la pequeña y mediana industria es calificada como buena. En 1974, este ramo contaba con \$ 2.87 de Capital Contable por cada peso de pasivo y con un peso de Capital Contable por cada \$ 3.87 de activos totales.

Esto quiere decir que la pequeña y mediana industria presenta rasgos de liquidez y solvencia satisfactorios y que además cuenta con un margen razonable para aceptar otros pasivos que ayuden a hacerle frente a otras necesidades.

Por otra parte, dentro de la misma estructura de recursos en 1974, la pequeña y mediana industria en sus reservas y utilidades representaba el 17.5% de la suma del capital y pasivo, lo cual advierte una dinámica de crecimiento si se abre la posibilidad de reinversión de estas utilidades que también consolidarían los activos.

Sin embargo, aún cuando estas cifras resultan alentadoras para caracterizar este ramo industrial, también pueden considerarse como preocupantes. Actualmente la pequeña y mediana no acude en la proporción esperada, a las instituciones de crédito como fuentes de financiamiento con mayor atractivo. Quizá debido a una desatinada administración financiera, este sector consigue su dinero operativo por lo general en los mercados de préstamos a corto plazo y algunas veces proveniente del agio. Como prueba de ello en el mismo año analizado se observa que, el pasivo circulante representa un 20% y el pasivo fijo solamente un 4% de los recursos totales. Estos índices hacen notar obviamente que la pequeña y mediana industria, basándose en este tipo de créditos, solo adquiere estabilidad en el capital de trabajo neto y no produce un crecimiento general equilibrado.

En complemento al comentario anterior, podemos afirmar que este sector de la industria nacional, descuida el empleo eficiente de su capacidad crediticia, ya que como se ha mencionado, el hecho de contar con \$ 2.87 de capital contable por cada peso de pasivo total, significa que el apalancamiento financiero para utilizar recursos ajenos con beneficio propio, no es una práctica generalizada de un negocio pequeño y mediano.

2. Estructuras del Activo.

En 1974, el FOGAIN al desarrollar el balance generalizado en la industria mediana y pequeña, determinó que los activos de dicha industria se constituían en un 50% del circulante, un 45% el fijo y el diferido sólo un 5% del total.

Esta fuente concluyó que el porcentaje predominante que tiene el activo circulante en estas empresas, es justificable por hacerse mayor uso de la fuerza humana de trabajo que del capital, situación razonable -según explica la fuente- en países en vías de desarrollo como el nuestro.

Al analizar y hacer aventuras administrativas de la justificación del concepto anterior, podemos decir que si la inversión de los recursos de la pequeña y mediana industria actualmente se enfoca en mayor cuantía a la fuerza de trabajo con menor uso de capital, el empleo o uso de la automatización de sus procesos tiene un bajo grado de adecuación.

Esto significa que el destino de los recursos de la pequeña y mediana industria tienen una canalización al factor humano y muy poca aplicación a la inversión de maquinaria y equipo productivo, situación que puede interpretarse como errónea en la planeación de las corrientes de sus fondos y que además provoca irregularidades en los procesos productivos, tal vez con la formación de " cuellos de botella " en los mismos, por consiguiente bajo rendimiento de productividad, retrasos en su función de ventas y algunas otras condiciones que repercutan en sus utili-

dades.

2a. Análisis del Activo Circulante.

En el estudio de referencia de 1974 -anexo 2.2.- podemos apreciar la composición porcentual del activo circulante de esta industria, en donde el 24% está formado por los inventarios y el 21% por la cartera de cobros, lo que pone en manifiesto que casi una cuarta parte de sus recursos a corto plazo están invertidos en el crédito a los clientes. Esto podría significar que tal vez exista una política estrecha en los vencimientos de cobro que quizá también repercuta en las políticas de ventas. Aseveraciones que podrían confirmarse al profundizar el análisis financiero.

Por otra parte al aplicar la tradicional " prueba del ácido " (liquidez inmediata), es decir, reduciendo los inventarios del activo circulante, vemos que sus resultados son satisfactorios. Por cada peso de pasivo circulante, la industria pequeña y mediana en general, cuenta con \$ 1.29 de activo disponible (incluidos la cartera de cobro y los deudores). Esta situación reviste mayor validez a algunos comentarios hechos anteriormente a la posición financiera de este sector de la industria.

2b. Análisis del Activo Fijo.

Del mismo anexo 2.2., interpretamos que las inversiones que efectúa la pequeña y mediana industria en sus activos fi-

jos están reflejadas mayoritariamente en la maquinaria y equipo (32%) y que sólo un 10% lo destinan a edificios e instalaciones. Esta situación parecería curiosa de comprender y tal vez con muchas interrogantes, pero debe tomarse en cuenta que se mencionó que dado el poco aprovechamiento de pasivos a largo plazo que hace la pequeña y mediana, los términos de ampliación en instalaciones no son muy conocidos por este sector, ya que como se ha visto prefieren invertir en otros renglones de mayor disponibilidad.

2c. Análisis de los inventarios y los documentos por cobrar.

Una mayor profundidad de análisis a los Estados Financieros de la pequeña y mediana industria nos arroja cifras interesantes que hacen posible su especial caracterización y ubicación en la actividad empresarial.

El plazo de cobros que tiene esta industria es de 58 días (rotación de 6.3 veces anuales), con lo que se revela que no únicamente tiene que dar un buen crédito a los clientes para realizar las ventas, sino que también existe una inadecuada planeación del uso de recursos.

A este análisis es necesario advertirle que, pese a que sus cifras se constituyen como el estándar industrial de la pequeña y mediana, que pueden en cualquier momento medir el comportamiento financiero de una empresa específica en este renglón, no puede decirse que las cifras sean buenas o malas en su eficiencia por no haber un elemento de comparación, por

lo que las cifras sólo dan ubicación de conceptos.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, el plazo de 58 días de cobro promedio, no puede arguirse como bueno o ineficaz, pero sí afirmar que a través de un estudio de mayor penetración en la información de la pequeña y mediana industria, que cubra el análisis de los flujos de fondos y orígenes y aplicaciones de recursos, sería factible determinar si la política crediticia generalizada en este sector es aceptable.

Inicialmente a este estudio comentado de penetración, podemos decir que los plazos de cobro en esta industria son estrechos ya que el plazo medio de inventarios es superior a 58 días, es decir, se tiene en esta industria una rotación de inventarios de 3.8 veces por año (95 días).

Esta característica de rotación, podría ser preocupante porque había que preguntarse si las fuentes de financiamiento la aceptan. Consideramos que ésta, tal vez resulte ser una causa por la que la mediana y pequeña industria acude al agio en vez de obtener un crédito de habilitación o avío en una institución crediticia.

4. Composición de las Ventas.

En el estado de resultados de 1974 de la pequeña y mediana industria, anexo 2.3., se presenta la estructura de sus ventas

conforme las siguientes participaciones:

El 100% de las ventas está constituido por el 10.8% de las utilidades; el 69% del costo de las ventas; los gastos de administración absorben el 20% y otros gastos solamente el .2% del total.

Haciendo un análisis de estas cifras podemos deducir - que el 20% de las ventas está integrado por los gastos ad - ministrativos. Es posible que este renglón se encuentre - alto en relación a otros gastos y tal vez los sueldos de ad - ministración, papelería, los teléfonos y algunos otros con - ceptos comprendan demasiada inversión.

Si aplicamos la razón de rotación del capital contable - o productividad de las ventas, observaremos que el capital - contable se mueve 1.8 veces al año y el número de veces que - se gasta o mueve al activo fijo en función de las ventas es - de 2.9 al año. Ahora bien, la pequeña y mediana industria - obtuvo por este año \$ 1.30 de ventas por cada peso invertido - en activos. De ello, tiene \$ 4.03 de venta por cada peso de - maquinaria.

Con los datos anteriores podemos lograr diversos matices, - pero el más interesante resultará al compararse los \$ 1.30 de - ventas por activo total y los \$ 4.03 de ventas por maquinaria - y equipo, lo que nos indica que por cada peso vendido en re - lación a la maquinaria hay 32 centavos vendidos por activo - total. Esto hace suponer que la industria mediana y pequeña -

aún cuando goza de buena rotación de la planta tiene la necesidad, sin sacrificar la calidad de sus productos, de usar en mayor medida su equipo y maquinaria, lo que originaría abatimiento de costos y una mejor rentabilidad del capital contable.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL ORDEN DE ADMINISTRACION

En el curso de este capítulo hemos venido contemplando a la pequeña y mediana empresa conforme su evolución histórica, su participación económica, sus beneficios de capacitación, educación, cultura, etc., como contribución social al país, así como la importancia financiera que este sector tiene en nuestra economía.

También hemos delineado algunas características del orden financiero quedarán con marcada precisión, un panorama y filosofía generalizado de este sector empresarial.

Pero si bien es cierto e innegable la importancia que ha cobrado la pequeña y mediana empresa en las actividades económicas y sociales de México, ésta solamente está representada por un valor cuantitativo.

Si se lograra un detallado análisis cualitativo de la pequeña y mediana empresa, básicamente en sus resultados de desarrollo, sería posible observar que desde sus anales históricos ha sido la parte de la actividad empresarial que más ha soportado una problemática que limita su consolidación y

crecimiento.

Bajo esta expectativa y con la finalidad de obtener una comprensión cualitativa y cuantitativa de mayor claridad de estas empresas, a continuación expondremos una serie de características del orden de administración de este sector - a nuestro juicio de mayor interés-, que formalizan una idea de la problemática que actualmente enfrenta la pequeña y mediana empresa.

Nuestro estudio, dentro de sus fases de investigación desarrolló una encuesta a manera de ejemplo con 50 empresas, definidas por los datos de sus organismos agrupadores (AIEM, CANACINTRA, CONCANACO) como pequeñas y medianas, que permitió dilucidar las principales características del orden de administración de estos negocios.

Esta encuesta, bajo el método de cuestionario y entrevista directa, analizó 24 industrias; 16 comercios y 10 empresas de servicios. La entrevista en todos los casos fue posible - realizarla a nivel gerencial, con un grado de desviación en su confiabilidad del 5% y de sus resultados nos encargaremos de hablar en los próximos renglones.

FUNCION: RECURSOS HUMANOS

La función de Recursos Humanos en la empresa mediana y pequeña, puede calificarse como una función que tiene un trascendental descuido; en el ramo industrial solamente un 14% de

los casos analizados cuenta con un departamento capacitado y específico para cubrirla; el 60% de los establecimientos de servicio ofrecen la importancia suficiente a este renglón, mientras que en el comercio, se considera una función ausente en general.

El grado de cumplimiento que tiene la función de Recursos Humanos, para catalogarse como satisfactoriamente realizada, nos indica que en un 100% la industria practica el reclutamiento y selección de personal, el 60% del comercio realiza estas subfunciones y los servicios practican una selección de personal en un 70%

Aún cuando estas subfunciones en su desarrollo presentan un porcentaje considerable en este sector empresarial, pudo observarse en los casos analizados, que la mayoría de puestos directivos en estas empresas, no presentan dificultad en su reclutamiento y selección, por ser personal procedente de las familias de los propietarios, que en muchos casos resultan ser candidatos no idóneos.

El análisis y valuación de puestos, en estas empresas se desarrolla en un 22% en la industria, el comercio no lo realiza y los servicios lo efectúan en un 30%.

Aproximadamente el comercio, los servicios y la industria en un 5%, 3% y 29% respectivamente, presentan una preocupación definida por sus Relaciones Industriales. Por otra parte, el-

100% de la industria; el 80% del comercio y el 100% de los servicios formulan, cuando menos de manera intencionada medidas disciplinarias.

La Seguridad e Higiene Industrial, aún cuando en la gran empresa se desarrolla en la industria, comercio y servicios, en la pequeña y mediana sólo es practicada en la industria en un 14%

Una característica bastante conocida y detectada en este tipo de empresas es la centralización de funciones y administración generalizadamente en un solo puesto. Bajo un enfoque de la función de Recursos Humanos es posible explicarse esta situación ya que conforme los resultados de los casos analizados, vemos que únicamente el 30% de las empresas de servicio, el 14% de la industria y el 2% del comercio avocan presupuestos y recursos para capacitación y desarrollo del personal. Esto obviamente pone en manifiesto que si tan sólo un pequeño núcleo de estos negocios capacita, desarrolla, prepara y ofrece oportunidades de formación y visión administrativa a sus empleados, la gran mayoría de estas empresas no podrá realizar una Administración con método científico.

En efecto, mientras la gran empresa prevee la formación de sus futuros cuadros gerenciales en base a delegación, responsabilidad y especialización de sus diversas funciones, la pequeña y mediana a través de la versatilidad de sus empleados

no produce una división del trabajo ordenada y proyectiva para eficientar su administración. Con lo que en este trabajo, mediante la encuesta, se ratifica que la pequeña y mediana empresa, en tanto no atienda inicialmente, aunado con otros factores, la capacitación y desarrollo de su personal estará condicionada a contar siempre con un puesto " hombre-orquesta "

Ahora bien, a pesar de que existen algunas empresas que efectúan esa capacitación la propia encuesta determinó que de ese grupo, no todos la realizan adecuadamente ya que exclusivamente el 68% de las empresas estudiadas precisan a la capacitación con la inducción.

FUNCION: COMERCIALIZACION (MERCADOTECNIA Y VENTAS)

La comercialización se constituye como la función básica de cualquier negocio. El mejor sistema contable, la mejor maquinaria, los mejores métodos de producción no habrán de ayudar a ganar dinero como sucede con las ventas. Las utilidades de la empresa habrán de obtenerse como un resultado directo de la administración del esfuerzo de las ventas.

La encuesta aplicada hace ver que la pequeña y mediana empresa comprende la importancia de la comercialización y hacia ella ha enfocado la mayor parte de sus recursos. La industria en un 100%, el comercio en un 100% y los servicios en otro 100%, han demostrado palpablemente su preocupación -

hacia el crecimiento de sus ventas.

Sin embargo, muchos son los factores que propician - que dichos esfuerzos se conviertan solamente en buenas intenciones de estos negocios. Como caso concreto podemos -- referirnos al fracaso de muchas medianas y pequeñas empresas, que por no contar con un conocimiento adecuado del - ramo en que operan, no enfocan sus recursos a la explota - ción quizá más benéfica, de otros mercados.

Los casos analizados precisaron que el 75% del ramo - industrial, el 60% de las empresas de servicios y el 40% - de los comercios, realizan investigaciones de mercados y - estudios de potencial de clientes.

Las cifras anteriores son buenas, pero había que pre- guntarse qué le pasa a las empresas que no practican este- tipo de concienzudos análisis. Si bien es cierto que un - nuevo negocio, producto, bien o servicio al iniciarse corre riesgos necesarios, estos deben ser minimizados a un grado- de probabilidad de éxito. La ausencia de cálculo y control- de riesgos en algunas empresas hace pensar que en ellas exis- ta una corta visualización futura de sus destinos.

Aunque esta crítica situación de un negocio resulta preo- cupante en cualquier aspecto, tiene una razón de ser, un buen porcentaje de la pequeña y mediana empresa por sus condicio- nes propias, se ocupa en mayor grado a la resolución de sus - problemas cotidianos imposibilitándolo en su planeación a lar

go plazo. La industria es un caso específico de esta situación ya que solamente el 29% de los establecimientos estudia dos encausan recursos y capital en la publicidad y promociones, considerándolos como un gasto a realizar y no como una inversión a disfrutar.

Los estudios de marcas y etiquetas y de envases y empaques son realizados por un 43% en la industria y un 30% en el comercio. Proporciones que en un momento resultan bajas, si se toma en cuenta que la gran empresa constantemente perfecciona este tipo de análisis y que como competidor de la pequeña y mediana, día a día aventaja más a este sector, principal mente por la aceptabilidad estudiada de sus productos.

Esta expectativa de competencia también es en un momento dado una amenaza latente para la pequeña y mediana empresa. Y esto está representado por los resultados de la encuesta en el renglón de adecuación de productos, en donde de las 24 industrias observadas, 10 solamente desarrollan esta subfunción y de los 16 comercios 8 únicamente la llevan a cabo.

La industria en un 71%, el comercio en un 80% y los servicios en un 30% llevan a cabo la diversificación y simplificación de sus productos o servicios, pero esta atención se ha visto incrementada como resultado de la preocupación de los problemas presentes del sector, influenciada por las variaciones de la demanda de los clientes, la continua presión competitiva y las constantes variaciones en los precios.

La gran empresa tiene entre sus problemas, la competencia de empresas de su magnitud. La pequeña y mediana además de preocuparse por la actitud de los competidores de su nivel se ocupa del comportamiento de la gran empresa, que también le afecta.

Por esta razón, podemos afirmar que la pequeña y mediana empresa cualitativamente se encuentra en máxima desventaja. Si aunado a este razonamiento, consideramos la relativa capacitación y desarrollo del personal, los envolventes problemas cotidianos, la centralización de funciones en puestos definidos y otra multiplicidad de factores, que actualmente aquejan a estos negocios, podemos precisar que la probabilidad de incompetencia en el mercado resulta desafortunada.

Ante el panorama anterior, la pequeña y mediana empresa ha asumido posiciones que tal vez sean equivocadas. Actualmente el 80% del comercio, el 90% de la industria y el 96% de los servicios han entrado en una constante revisión de sus precios, queriendo asegurar su existencia en los mercados competitivos.

Creemos que la disposición es contraproducente, porque el bajar los precios, no es una medida sana y de resistencia ante la competencia. Esta debilidad es aprovechada por la gran empresa reduciendo costos y aumentando sus ventas. Ya que no es factible permanecer en el mercado con una política de bajos precios, sin alterar la calidad y el servicio en deterioro de las ventas.

Es indudable que la pequeña y mediana empresa, dentro de sus problemas de competencia, ofrece una ventaja que nunca podrá ser superada por la gran empresa. La personalización de las ventas de la mediana empresa, permiten a su vez la identificación y compenetración de las necesidades de los consumidores, oportunidad que ningún perfeccionado y rígido sistema podrá aprovechar. Esto parece estar comprendido por este sector empresarial ya que es posible observar que el 100% de los negocios industriales, el 50% de los comerciales y el 70% de los servicios, continúan con su trayectoria de análisis de canales de distribución.

La subfunción canales de distribución, dentro de la comercialización es un punto de destacada importancia. A través de la misma es como resulta posible la amplia penetración al mercado, la pequeña y mediana empresa por su volumen de establecimientos puede llegar con mayor comodidad a esa amplitud, porque atiende personalmente las necesidades del consumidor final.

El hecho de conocer directamente las necesidades y deseos (demanda) de los usuarios finales de un bien o un servicio, le dan una ubicación potencialmente valiosa que podría ser aprovechada con óptimos resultados si atendiera a través de los métodos científicos de administración, adaptables a sus condiciones, la problemática que ha venido soportando desde sus despuntes históricos.

Es conveniente recordar que toda gran empresa en sus

orígenes fue pequeña o mediana.

FUNCIÓN: PRODUCCION

Es absolutamente necesario pensar que para el adecuado cumplimiento de la comercialización de bienes o servicios, debe existir un equilibrio entre esta función y la fabricación y producción de los mismos.

La pequeña y mediana empresa, presenta entre sus características de producción algunas situaciones que actualmente frenan su capacidad de respuesta a la demanda de bienes y servicios.

Este tipo de negocios, dentro de sus procesos productivos hacen mayor uso de la fuerza humana de trabajo que de procesos automatizados de fabricación. De las 24 industrias observamos que el promedio del empleo de fuerza de trabajo humana es del 82.7%, lo cual significa únicamente beneficios sociales, pues merma la productividad de las empresas por la ausencia de mecanización.

Por esta razón tan sólo el 43% de estos establecimientos aplican estudios de equipo e instalaciones y analizan el desarrollo, estilo, diseño y experimentación de sus procesos. Pero a pesar de que la fuerza de trabajo humana es la parte representativa de un proceso de fabricación en estos negocios, ninguno de ellos intenta buscar su mayor eficiencia mediante estudios especializados de tiempos y movimientos. Entre las

subfunciones principales de producción que son realizadas - por la pequeña y mediana industria tenemos que el 100% consume insumos, cuenta con almacén de materiales de productos en proceso y de productos terminados y se realiza distribución y envío de mercancías.

El renglón de mantenimiento preventivo es un aspecto - descuidado totalmente por 17 de las 24 empresas estudiadas, - por considerarlo como un gasto innecesario, originando la - atención de descomposturas y reparaciones mayores mediante - el mantenimiento correctivo que por lo regular paraliza las líneas de producción provocando tiempos ociosos.

Los estudios de Ingeniería de la Planta, elaboración y - aplicación de manuales y diagramas de operación son prácticas poco comunes en la pequeña y mediana industria, solamente - el 14% de este sector comprende que debe acudir a estas técnicas, adaptadas a sus condiciones, para facilitar las operaciones de su negocio.

Quizá debido a que la generalidad de la pequeña y media - na empresa no presenta índices de crecimiento y proyección - continuo no logra interpretar la necesidad de aplicar estos - estudios como medios de solución a sus problemas de distri - bución y envío de productos, cercanía a los mercados de ma - teriales, costeabilidad de obra de mano, entre otros.

Para la mayoría de los pequeños y medianos negocios, el - aprovechamiento y beneficios de las mermas y desperdicios no

ha provocado un programa de atención estrecha. En la industria solamente el 14% considera la utilidad y empleo que pueden tener los desperdicios como subproductos complementarios. Sin embargo, el desaprovechamiento de los mismos se justifica bajo la consideración que para la aplicación de estos programas existe la necesidad de invertir recursos y dinero. Actualmente los fondos y recursos con que cuentan estas empresas básicamente son destinados a la producción continua, cotidiana y normal.

Los resultados de la encuesta aplicada permitieron observar que el 86% de la pequeña y mediana industria planean y controlan teóricamente sus inventarios y su producción, para lo cual el 52% utiliza las gráficas de Gantt, el 29% los archivos de tarjetas de materiales y procesos productivos y el 14% los diagramas de proceso. Sin embargo, por eventualidades de la encuesta, estas cifras sería necesario considerarlas como aisladas por no tener constancia de su empleo práctico.

Otro dato aislado resultante de las entrevistas practicadas revela que el 71% de las industrias comprenden entre sus normas de producción los estándares de operación y calidad.

La función de producción dentro de las empresas comerciales, se desarrolla bajo un ángulo distinto al enfoque industrial, pero algunas subfunciones son de relativa comparación entre un ramo y otro.

El comercio según nuestro estudio, realiza análisis de instalaciones y equipo a emplear en el 65% de sus establecimientos, esto se debe a que constantemente se enfrenta a las presiones competitivas de la gran empresa. En efecto, el gran comercio ciclicamente renova su equipo e instalaciones que dan mayor eficiencia a la disposición de sus mercancías y una mayor comodidad al consumidor. El pequeño y mediano comercio, dentro de su escala también procura, en el 60% de los casos, la actualización de sus instalaciones para funcionalidad del mismo.

Mas sin embargo, cuando el gran comercio desarrolla un análisis de este tipo, lo hace a través de servicios especializados, con lo que da margen de desventaja al pequeño y mediano comercio que generalmente al estudiar sus posibilidades de renovación en la eficiencia de su equipo e instalaciones lo realiza empíricamente produciendo muchas veces obsolescencia de estos activos.

En términos generales el pequeño y mediano comercio no cuenta con métodos adecuados para la planeación y control de sus inventarios, manteniendo normalmente volúmenes altos o bajos de existencias que sobrepasen o sean insuficientes a la demanda, con lo que en el primer caso origina espacios improductivos y el segundo caso complicaría su oportunidad de ventas.

Sin duda alguna, las empresas de servicios son las que

en menor escala desarrollan la función de producción, sobre todo conceptualizada bajo el criterio de transformación de materiales. Al revisar las funciones de estas empresas es posible analizar a la función de producción desde el punto de vista de generación de los servicios que ofrece.

Entre las subfunciones de producción de servicios de estos negocios podemos citar, como derivado de la encuesta aplicada que las empresas de servicios cuando menos efectúan contratación de servicios y tecnología complementaria, desarrollan estilo, diseño y experimentación de sus servicios, realizan una planeación y control de los mismos y cuentan con estándares de operación y calidad.

Claro está que los resultados mencionados anteriormente se presentaron en función del tipo de negocio de servicios analizados. La encuesta observó empresas de servicio en el giro de turismo y programas de educación. Si se desarrollara una encuesta a otros giros de empresas de servicio, quizá lavanderías o servicios de procesamiento electrónico de información, también sería posible observar que estos negocios practican otras subfunciones de producción. Con lo que se quiere decir, que conforme el giro o enfoque de las empresas de servicios varía el tipo de subfunción de producción que apliquen.

FUNCION: FINANZAS

Para efectos de este estudio, al aplicarse la encuesta, se consideró que la función de finanzas comprende a la subfun-

ción Contabilidad.

En esta función, la propia encuesta determinó que en la industria, comercio y servicios, el 20%, el 14% y el 90% respectivamente, cuentan con un departamento interno especializado para cubrir la subfunción y en pocos casos la información financiera es analizada e interpretada.

El resto de las empresas, principalmente industrias y comercios, practican la subfunción contable a través de despachos y servicios externos, pero solamente para conocer el orden de los registros de sus movimientos y cumplir con las obligaciones fiscales, mas no para utilizar la información como medida de planeación de sus fondos y recursos.

El hecho de concurrir a despachos externos elaboradores de información contable presenta un argumento de menor costo para estas empresas en relación a la creación de un departamento interno, pero dicho costo solamente implica la elaboración de información y no la interpretación, disponibilidad, oportunidad y óptimo aprovechamiento de dicha información. Situación que sí puede ser utilizada, tal vez a un bajo costo, cuando la empresa cuenta con servicios internos.

Por ejemplo en las empresas que cuentan con un departamento interno para realizar esta subfunción, fue posible observar que el 77% de ellas también concretan las subfunciones de presupuestos racionalizados y planeación financiera.

Una de las áreas de problemas potenciales en la pequeña y mediana empresa es el crédito y las cobranzas de estos negocios. Esto se demuestra con el hecho de que la pequeña y mediana empresa enfoca en promedio un 80% su atención a esta subfunción.

Las cifras de páginas anteriores nos revelan que la pequeña y mediana empresa en promedio recupera sus créditos - cada 58 días, con lo que se aprecia que tienen que dar un buen crédito a los clientes para realizar sus ventas, pero la pequeña y mediana generalizadamente no ha calculado el plazo óptimo de estas recuperaciones y ello es posible observarlo cuando tienen que pagar sus cuentas con regularidad y efectuar otros gastos en períodos quizá más cortos que los de recuperación.

Esta situación se razona con la siguiente realidad:

La pequeña y mediana empresa busca en un 100% en promedio fuentes de financiamiento, entre ellas utiliza en un 45% las internas, básicamente en los renglones de proveedores - 55%, capital 45% y un 3% la venta de activos fijos. Las fuentes externas son utilizadas por el 55%, principalmente bancos a través de líneas de crédito personales 65%, agio y particulares 32% y el resto acreedores diversos. Esto define que dentro del financiamiento interno la preferencia de retener pagos a proveedores (55%) para cubrir otros gastos, puede ser riesgosa para la pequeña y mediana empresa que no ha precisado el período óptimo de recuperación de sus ventas a cré-

dito, la ausencia de políticas claras y específicas de crédito, el descuido en los procedimientos de cobro y ante el riesgo de cubrir la obligación del pago a proveedores, lasitúan a varias alternativas: conceder descuentos excesivos para la pronta recuperación de sus facturas, que merman suutilidad, disminuir el capital ante la negativa del pago de clientes, o bien recurrir a fuentes de financiamiento externas, principalmente bancos y agio, incurriendo en otros costos financieros.

La marcada inclinación de la pequeña y mediana empresa, en general, por resolver sus riesgos y problemas cotidianos, da origen a respuestas de solución que pueden calificarse de corta visión. Esta actitud ofrece una desventaja de este sector ante los métodos de solución de la gran empresa. Hablamos concretamente de la búsqueda de alternativas o caminos planeados como medidas de acción que minimicen sus riesgos asegurando su crecimiento. El caso típico de lo anteriormente mencionado se presenta al considerar que el 100% del activo fijo de la pequeña y mediana en su gran mayoría está formado por la compra. Esto significa que dentro de la revisión de los programas de renovación de equipos e instalaciones algunas veces no productivos, la pequeña y mediana empresa considera solamente la alternativa de compra, y no evalúa los beneficios, directos o indirectos, de otras opciones como los proyectos de arrendamiento, que quizá pudiesen enfocar sus recursos monetarios a inversiones con rentabilidad, proyección y crecimiento más productiva.

CARACTERÍSTICAS CONFORME LAS ETAPAS
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El conocimiento de las características de la pequeña y mediana empresa conforme a cada una de las funciones básicas de un negocio (Recursos Humanos, Comercialización, Producción y Finanzas), aún cuando destacan ideas de trascendental importancia, no dejan de ser conceptos aislados como islas totalmente separadas.

Los trabajos de investigación de este estudio, principalmente la encuesta aplicada, también pretendieron conocer las características de este sector empresarial conforme las etapas del proceso administrativo. Manifestación que nos definirá con una mayor amplitud el criterio y descripción de la pequeña y mediana empresa.

Los fines de este trabajo consideran aceptable la definición y clasificación que del proceso administrativo hace el Maestro J. A. Fernández Arena. ^{2/}

El L.A., J.A. Fernández Arena, describe como etapas del proceso administrativo la Planeación, la Implementación y el Control. Bajo este criterio, enfocaremos los resultados de la encuesta formulada, que darán algunas características sobre la Administración General que practican la pequeña y mediana negociación.

^{2/} Consultar referencia bibliográfica No. 1 de este capítulo.

PLANEACION

Las normas y políticas de operación y funcionamiento de estas empresas, solo presentan existencia y precisión en el 20% de los negocios comerciales analizados, en la industria el 29% y en los servicios el 50%. De esta práctica únicamente en el 53% promedio de las empresas, se dan a conocer a los trabajadores y funcionarios las políticas y normas fijadas, algunas veces sin importar que éstas sean de operación.

El establecimiento de objetivos claros y precisos se da en el comercio en un 60%, en la industria y los servicios en un 75% y 100% respectivamente. Sin embargo, la industria en un 29%, el comercio en 40% y en los servicios 33% marcan sus objetivos a largo plazo. Esto confirma que la pequeña y mediana empresa, - según nuestra insistencia de páginas anteriores - se ve absorbida por los problemas de rutina y sus objetivos estarán enfocados al presente inmediato.

De las empresas que fijan políticas y objetivos, exclusivamente los servicios en un 66% elaboran manuales de difusión internos para el conocimiento de los mismos.

La industria en el 18%, el comercio 20% y los servicios en un 27%, de los establecimientos entrevistados, indicaron que desarrollan planes y programas a largo plazo. Pero -- dentro de estas cifras, el 56% de las negociaciones no emplean

herramientas y métodos racionalizados de planeación y programación en sus estudios.

IMPLEMENTACION

Dentro de la etapa de implementación, el factor de organización es representado por la pequeña y mediana empresa a través de las siguientes características:

En nuestra visita a las pequeñas y medianas empresas se observó que en la industria el 57%, en el comercio el 93% y en los servicios un 60%, están aparentemente bien definidas las funciones, responsabilidad, puestos y autoridad de su estructura, para lo cual un 35% emplea cartas de organización u organigramas. Parece ser que la pequeña y mediana empresa ha oído hablar o consultado ciertas técnicas de estructura orgánica y ha querido aplicarlas en sus negocios, pero al querer practicar esta aplicación no logra del todo los resultados esperados, ya que una de las características tradicionales de esta negociación es la centralización de funciones, de autoridad y responsabilidad en un puesto que casi siempre está marcadamente identificado- Contralor, Gerente General, Jefe Administrativo o Propietario-. Lo que hace pensar que al intentar desarrollar patrones muy definidos sobre los métodos científicos de Administración, no lo hacen ajustados a las características y condiciones específicas de cada negocio.

Definitivamente, una de las características esenciales de la pequeña y mediana empresa que pone en riesgo su futuro-, es

la centralización en un puesto de todas las responsabilidades que tiene un negocio, produciendo además una experiencia no equilibrada en todos los niveles de la organización, al mismo tiempo originando fugas y desorientación de esfuerzos, recursos y otros elementos así como imprescindibilidad de determinados elementos para la subsistencia de la empresa.

Esta característica, a pesar de ser crítica y problemática para la pequeña y mediana empresa, curiosamente marca su excepción en la industria, debido a que el 86% de ella, realiza una delegación de responsabilidad y autoridad de tipo técnico en supervisores de producción. Pero vale la pena observar que dicha condición se debe principalmente a que el administrador de la pequeña y mediana industria, prefiere optimizar los problemas técnicos, entregando éstos al personal especializado.

Un factor esencial del método científico de la administración de empresas, consideramos es la coordinación de las funciones, de los recursos humanos, monetarios, materiales y técnicos; y de la continuidad de sus etapas. El lograr alcanzar una coordinación eficiente reviste amplias dificultades, que inclusive la gran empresa, no ha podido enfrentar a través de estructuras perfeccionadas y altamente especializadas. La pequeña y mediana empresa, cuyos cuadros orgánicos en general no soportan una adecuada descentralización administrativa, tendrá mayor dificultad para lograr la coordinación-

En la pequeña y mediana empresa, se observa la existencia de baja racionalización en las decisiones, al ser tomadas éstas por sus directivos o propietarios, mediante corazonadas. Por lo que es obvio deducir que los riesgos a que se enfrenta como consecuencia de las decisiones no profesionales, condicionan a estas empresas a crearse problemas más que a preveer y planear su presencia futura.

Este tipo de decisiones de impulso impiden además, lograr motivar al personal mediante planes y programas calculados. Dando como resultado una inadecuada actuación decisional, como producto de un deficiente interés por la definición de un plan o programa de capacitación, en donde casi siempre estará basado en la latencia o corazonadas.

La comunicación, equiparada a la definición del maestro J.A. Fernández Arena, como: "Lograr la previsión, orientación, guía y advertencia que permita el entendimiento integral de lo que se va a hacer"... , consideramos, no es ajustable a lo practicado en la pequeña y mediana empresa, quienes no obstante el reducido elemento humano que frecuentemente la integra unitariamente y debido a la cambiante actuación de la Dirección, como producto de los problemas que se generan con las decisiones impulsivas y la ya comentada absorción que sufre por los problemas rutinarios el Ejecutivo de este tipo de empresas, no la desarrollan adecuadamente.

Es curioso también considerar la actuación egoísta que para con sus empresas los propietarios de ellas adoptan en

muchas ocasiones al tratar de lograr un estatus económico personal, aumentando el patrimonio individual a expensas de su negocio, sangrando los ingresos de esta empresa y cuando su estatus estuvo satisfecho, se olvidan de regenerar la inversión.

Esta grave actuación, impide el crecimiento de estas negociaciones al obstaculizárseles una necesaria reinversión que toda empresa con afán de desarrollo debe programar. Además de que no es extraño que al cabo de unos años dichas empresas se encuentren en una crítica insuficiencia económica, debido a la descapitalización a que fué sometida.

CONTROL

El 60% en promedio de las empresas que establecen planes y programas a corto plazo (característica muy particular de la pequeña y mediana), según resultados del análisis, revisan y evalúan sus logros con una periodicidad de cada seis meses. Lo mismo sucede en el 50% en promedio de estos negocios al revisar y controlar solamente cada 11 meses promedio sus políticas y objetivos a corto plazo.

El control de objetivos y políticas mencionado, presenta también la característica de centralización en un solo puesto. El análisis reflejó que el 80% del comercio, el 70% de los servicios y el 80% de la industria a través de un solo puesto, desarrollan esta función de control.

La pequeña y mediana empresa considera que el control debe establecerse cuando se presenta una situación fuera de lo previsto. Es decir, tiene ausencia de un control planeado.

La gran empresa excede, en la mayoría de sus negocios, de este control planeado, creando en algunas ocasiones superfluas medidas de control que en muchos casos controlan lo ya controlado y descontrolan lo necesario de controlar.

Ambos conceptos característicos de los negocios - a nuestro juicio - difieren de la verdadera finalidad del control.

Para una comprensión más clara y precisa de la finalidad, objetivos y eficiencia del control, recurriremos a la definición que del mismo hace el Maestro J. Alvarez Anguiano:

" Control desde el punto de vista administración de empresas, es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último, la obtención de información real y oportuna de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano "... 3/

3/ Consultar referencia bibliográfica NO. 2 de este capítulo.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

CAPITULO II

CLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DE ACUERDO CON EL MONTO DE SU CAPITAL CONTABLE, SEGUN DATOS DEL IX CENSO INDUSTRIAL 1971.

CIFRAS EN MILLARES
DE PESOS

	<u>Industrias de Transformación</u>	<u>Industria menor que Pequeña</u>		<u>Industria mediana y pequeña 1</u>		<u>Industria Grande</u>	
	T O T A L	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcent.
Número de Establecimient.	118,740	35,527	29.92	82,690	69.64	523	0.44
Capital Invertido	146,509,153	766,721	0.52	102,312,083	69.83	43,430,349	29.64
Valor de la Producción	203,453,154	2,104,908	1.03	149,259,833	73.36	52,088,413	25.60
Valor Agregado	79,266,783	684,637	0.86	59,810,259	75.45	18,771,887	23.68
Insumos	124,186,371	1,420,271	1.14	89,449,574	72.02	33,316,526	26.83
Activo Fijo	101,408,638	628,559	0.62	62,933,411	62.06	37,846,668	37.32
Personal Ocupado	1,639,599	91,196	5.56	1,364,339	83.21	184,064	11.23
Sueldos y Salarios	31,832,089	235,029	0.74	25,102,292	78.86	6,494,768	20.40

1. Según las reglas de operación de Nafinsa, vigentes a la fecha en que se inició el estudio (Enero, - 1977), eran industrias pequeñas y medianas, aquellas que tenían capital contable entre 25 mil pesos y 25 millones de pesos. El IX Censo Industrial excluyó los establecimientos dedicados a las actividades de reparación, entre los que se cuentan muchos talleres y pequeñas industrias en censos anteriores.

FUENTE: Nacional Financiera, S. A.

CUADRO ANEXO 2.2.

DATOS Y CIFRAS CONSOLIDADAS DE LA PEQUEÑA Y
 MEDIANA INDUSTRIA

Balance consolidado a Octubre
 1974

(Cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	TOTAL	Promedio	Porcentaje Integral
<u>Activo Circulante:</u>	4,452,894	763.1	49.62
- Caja	285,754	49.0	3.18
- Inventarios	2,118.888	363.1	23.61
- Cartera	1,843,023	315.8	20.54
- Deudores Diversos	205,229	35.2	2.29
<u>Activo Fijo:</u>	4,050,606	694.2	45.14
- Maq.Equipo	2,898,787	496.8	32.30
- Edificios	929,011	159.2	10.35
- Transportes	222,808	38.2	2.49
<u>Activo Diferido:</u>	470,006	80.6	5.24
<u>Activo Total :</u>	8,973,506	1,537.9	100.00

<u>Pasivo Total:</u>	2,317,750	397.2	25.83
- Circulante	1,810,078	310.2	20.17
- Fijo	391,322	67.1	4.36
- Otros Pasivos	116,350	19.9	1.30
<u>Capital Contable:</u>	6,655,756	1,140.7	74.17

CONCEPTO	TOTAL	Promedio	Porcentaje Integral
- Capital Social y Aportaciones	5,083,338	871.2	56.65
- Reserva y Utili- dades	1,572,418	269.5	17.52
<hr/>			
<u>SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL:</u>	8,973,506	1,537.9	100.00
<hr/> <hr/>			

FUENTE: FOGAIN

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CAPITULO

I I

CUADRO ANEXO 2. 3.

DATOS Y CIFRAS CONSOLIDADAS DE LA PEQUEÑA Y
MEDIANA INDUSTRIA

ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO
FISCAL DE 1974.

(Cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	TOTAL	Promedio	Porcentaje Integral
<u>VENTAS :</u>	11,690,160	2,003.4	100.00
-Costo de lo vendido	8,053,008	1,380.1	69.00
-Gastos de Administ ^Y V.	2,436,312	417.5	20.00
-Otros Gastos	24,180	4.1	.20
-Utilidades	1,176,660	201.7	10.80

FUENTE: FOGAIN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO

I I

- | | |
|--|---|
| 1. JOSE A. FERNANDEZ ARENA.
Editorial Herrero Hnos. | " EL PROCESO ADMINISTRATIVO "
México, 1973. |
| 2. JORGE ALVAREZ ANGUIANO
UNAM. | " APUNTES DE AUDITORIA AD -
MINISTRATIVA " México. |
| 3. MARIANO SANCHEZ GIL.
Editorial Aguilar. | " NATURALEZA Y EVOLUCION DE
LA FUNCION EMPRESARIAL. |
| 4. HERBERT A. SIMON.
Editorial Aguilar. | " EL COMPORTAMIENTO ADMINIS-
TRATIVO" España, 1970. |
| 5. J. MA. FONTANA TARRATS.
Editorial Limusa-Willey. | " DEFENSA Y CRITICA DEL CO -
MERCIO " México, 1972. |
| 6. HENRI HIERCHE. | " TECNICAS MODERNAS DE GES-
TION DE EMPRESAS " México,
1971. |
| 7. FOGAIN, NAFINSA.
Editorial Propia | " CARACTERISTICAS DE LA IN -
DUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA
EN MEXICO" Tomos I, II y -
III. México, 1974. |
| 8. BANAMEX, S. A.
Editorial Propia. | " INFORME ANUAL 1974 " |
| 9. CURTIS W. SYMONDS.
Editorial Olmeca, S. A. | " ADMINISTRACION EFECTIVA DE
LAS UTILIDADES" México -
1975. |
| 10. LAWRENCE BETHEL
Fondo de Cultura Economica. | " ORGANIZACION Y DIRECCION -
INDUSTRIAL " México, 1970 |
| 11. HAWARD O. WHEELER
Harper & Row, Publishers | " BUSSINES, AN INTRODUCTORY
ANALYSIS " USA, 1968. |

2. PHILIP KOTLER. " MARKETING MANAGEMENT "
Prentice Hall, Inc. N. J. USA. 1969.
3. NAFINSA. " LA ECONOMIA MEXICANA EN CI -
Editorial Propia. FRAS. México, 1974.
4. FRANKLIN J. DICKSON. " EL EXITO EN LA ADMINISTRACION
Editorial Diana, S. A. DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y -
PEQUEÑAS " México, 1974.
15. ANUARIOS ESTADISTICOS DE LA DIRECCION GENERAL DE -
DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ESTADISTICA.
DE: 1930;1940;1950;1960;1970. MEXICO.
16. HUNT, WILLIAM, DONALDSON " FINANCIACION BASICA DE LOS -
Editorial UTEHA. NEGOCIOS " México, 1970.
17. LOUIS LAIR. " ANALISIS DE BALANCES INDUS -
Editorial Cogesa. TRIALES Y FINANCIEROS "
México, 1974.
18. PAUL A. SAMUELSON. " CURSO DE ECONOMIA MODERNA"
Editorial Aguilar. México, 1972.
19. ANTONIO PEREZ COSIO " EMPRESA MEDIANA EN MEXICO "
UNAM. TESIS México, 1974.
20. FEDERICO GARCIA LAINE " LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUS -
UNAM. TESIS. TRIA EN MEXICO "
México, 1974.
21. FERNANDO ARIAS GALICIA. " ADMINISTRACION DE RECURSOS -
HUMANOS "
22. J.A. FERNANDEZ ARENA. " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "
Editorial Diana, S. A. México, 1975.

23. F. MENDOZA Y G. LOPEZ TAPIA. " ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION " Editorial Limusa-Willey México, 1973.
24. GEORGE R. TERRY. " PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" Editorial Cecsá. México, 1971.

23. F. MENDOZA Y G. LOPEZ TAPIA. " ADMINISTRACION DE LOS SIS-
Editorial Limusa-Willey TEMAS DE PRODUCCION "
México, 1973.
24. GEORGE R. TERRY. " PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION'
Editorial Cecsá. México, 1971.

C A P I T U L O III

PROBLEMAS ESPECIFICOS DE ADMINISTRACION EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Es evidente pensar que los trabajos de investigación - necesarios a realizar en una tesis forman el soporte esencial de lo que en ella se va a proponer. Por esta razón - continuamente en este capítulo y en otros anteriores, mencionamos con profunda insistencia la validez de la encuesta practicada - a manera de ejemplo- a 50 negociaciones consideradas como pequeñas y medianas.

La encuesta, además de arrojar los resultados anotados - nos permitió obtener una serie de conocimientos en detalle de la problemática específica de esta negociación. Es decir, - esta encuesta nos ha hecho observar en forma analítica una - serie de irregularidades que como problemas se presentan en - estas empresas.

Estas experiencias con situaciones reales e información - tomada de sus fuentes originales, nos ha sido posible agrupar las y exponerlas en forma breve y precisa a través de este capítulo. El querer transmitir estas experiencias a los lectores del trabajo, no pretende únicamente complementar las características descritas anteriormente de la pequeña y mediana empresa, ni tampoco pretende la búsqueda de soluciones óptimas - a su problemática, sino más bien intenta formular una serie de conceptos e ideas claras de la situación actual de la pequeña y mediana empresa, buscando formar parte también de temas de mate

rial didáctico -así como el resto de este trabajo- para la enseñanza y formación de un criterio específico de estas negociaciones.

Igualmente es evidente que la habilidad que se requiere para administrar una empresa, no puede lograrse actuando en forma pasiva, es decir, escuchando conferencias, asistiendo a cursos, obteniendo títulos universitarios o leyendo libros. Para llegar a ser capaz de analizar un problema de cualquier negocio y arribar a la toma de una decisión uno debe, simplemente decidirse a hacerlo y allograrlo, -acertada o inacertadamente- se estará desarrollando la experiencia necesaria en la vida real para cualquier actividad humana.

En este capítulo pretendemos dar al estudiante, como colaboración a su formación profesional, "pequeños trozos" de la vida real de la pequeña y mediana empresa a los que llamamos casos prácticos.

Estos casos prácticos o situaciones problemáticas actuales y reales de la pequeña y mediana negociación, obviamente presentan una descripción, una metodología y una forma sistemática en su desarrollo, pero más que nada presentan lineamientos que exigen al alumno de toda su capacidad para aportar soluciones que al mismo tiempo lo estimulen en la formación de su carácter profesional.

La exposición de estos casos prácticos está definida bajo un tratamiento de confidencialidad y discreción de la infor-

mación, por así preferirlo nuestros entrevistados, pero son canalizados intencionalmente a formalizar el material didáctico necesario para el aprendizaje de la pequeña y mediana empresa.

De igual manera la exposición de estos casos prácticos pretende abrir al estudiante la posibilidad de racionalizar los problemas presentados mediante su comprensión e identificación, por lo que ninguno de los casos prácticos están definidos para ser tratados conforme una área o función específica.

ADOPCION DE UN METODO PARA LOS CASOS PRACTICOS.

El tipo de casos que presentamos, como tipificación a la problemática de la pequeña y mediana empresa y a las necesidades que de administración tiene este sector, están representados por un método que define principalmente dos puntos de vista:

1.- PUNTO DE VISTA FUNCIONAL.

El conjunto de 15 casos prácticos en total, requieren de la aportación de un análisis estrecho y de una calificación inicial, sobre la eficiencia en los grados de cumplimiento del proceso y las funciones básicas de Administración Científica.

2.- PUNTO DE VISTA EDUCATIVO.

Del estudio de una serie de técnicas para la presentación de casos prácticos, concluimos que entre ellas, quizás las más destacadas son las que mencionaremos a continuación. Por supuesto resultó necesario adoptar un método ajustado -- al enfoque de nuestros casos prácticos, que facilitará la objetividad de los mismos.

Algunos casos prácticos de cualquier ciencia o actividad; han sido escritos por otros autores, principalmente bajo tres grupos básicos, dependiendo de la objetividad de los mismos:

EXPOSICION DE HECHOS ILUSTRATIVOS.

Esta variante del método consiste en describir brevemente información propia del caso, que significa base del problema sujeto a consideración. La regla general de este estilo es la discusión que junto con el análisis no deberá superar una hora de tiempo. El problema que comprende suele estar bien definido y por lo general sólo existe una respuesta correcta inmediata. Una vez interpretado el caso, este método trata de que los integrantes del grupo personalicen su actuación dirigiendo su atención a varias dudas: ¿Se ha violado algún principio técnico o científico?; ¿Qué medidas debieron tomarse para evitar el problema?; ¿Qué haría el alumno en el papel del personaje?, etc.

Esta serie de dudas son despejadas en torno a la discusión para arribar sencillamente a la solución única.

METODO DEL MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY.

Otros especialistas en capacitación desarrollan su trabajo mediante este método consistente en que los participantes deben adoptar una o varias posibles soluciones.

Para aplicar casos prácticos bajo este método se requiere que los participantes denoten una preparación individual - previa a cada clase y hayan completado su propio análisis del problema antes de reunirse.

El método MIT brinda la oportunidad de pensar, analizar o interpretar y al mismo tiempo descubre las habilidades de los participantes para solicitar información que no les sea - adicionada en el ejemplo.

EL METODO HARVARD.

Esta otra faceta de los métodos de casos se utiliza en - el Curso Superior de Administración de la Universidad de Harvard, es el método mayormente empleado por los especialistas al grado de denominarse el método clásico.

Sus resultados consisten en fomentar la creatividad y la eficiencia de los actuales y futuros ejecutivos de una empresa y en donde la solución tiene una importancia secundaria, ya que su principal objetivo consiste en fomentar los cambios de actitud de los participantes.

El problema planteado por este método resulta ser extenso y envolvente, genera la discusión del grupo y básicamente nos describe toda la información del caso. Esto produce efectos muy positivos como son la lectura repetida del mismo hasta lograr, mediante intercambio de ideas, la mejor interpretación del problema y en consecuencia el desarrollo de un programa de acción específico. Por otra parte también requiere que los estudiantes apliquen su iniciativa para obtener los datos adicionales juzgados como importantes.

Este método ha sido exitoso, no únicamente en la educación y formación del estudio de empresas, sino también ha formado parte del negocio de la Biblioteca Harvard, ya que los casos son representados mediante fascículos coleccionables y en algunas ocasiones la relación entre un caso y otro permite despejar las inquietudes de la solución aplicada a un caso anterior que puedan ser resueltos con el caso de otro fascículo.

Sin embargo, al profundizar en el estudio de estos métodos observamos que la aplicación específica de cada uno de ellos depende en buena proporción de varias circunstancias, entre las que principalmente vemos: El país o lugar en donde está establecida la empresa, la complejidad del problema y el enfoque educativo que se pretenda dar en la exposición de los mismos.

Considerando estos y otros factores, decidimos intentar -afortunadamente con exitosos resultados una combinación de

los puntos más relevantes de cada método, lo que nos facilitó orientar cada uno de nuestros casos prácticos, hacia una objetividad, precisión y resultantes deseados.

Así pues, los casos prácticos presentados están desarrollados por un método al que denominamos CASOS POR CRITERIO EN LOS NEGOCIOS, el cual busca entre otras cosas la iniciativa del estudiante, su personalización del problema, la básica y bien analizada definición del problema, la elaboración de planes de acción ; la identificación de la empresa a tratar; la inquietud para solicitar y estudiar información realmente importante en torno al caso. Pero además de estas intenciones, nuestro método combinado, pretende que el alumno al aceptar tomar decisiones para la solución de los casos, ponga en práctica todo su carácter profesional y pueda en algún momento identificarse y colaborar en la problemática de la pequeña y mediana empresa.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 1

RAMO: INDUSTRIA DE TRANSFORMACION

GIRO: FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL

Una pequeña industria ubicada en el Distrito Federal, inició sus operaciones hace aproximadamente 30 años. En sus inicios mediante la colaboración familiar y con grandes esfuerzos de su gerente - propietario.

Al cabo de varios años el pequeño negocio llegó a contar con una buena aceptación de sus productos entre sus distribuidores, gracias a la aceptable calidad de sus productos y precios competitivos, así como la atención personal que el gerente daba a todas sus operaciones.

El gerente siempre luchó afanosamente por lograr una constante mejoría en su empresa, con especial atención en sus ventas y consecuentemente en el área de producción.

La empresa fabricaba básicamente dos líneas de artículos que pueden identificarse como: piezas grandes y piezas pequeñas y sus ventas eran realizadas a distribuidores e industrias que las compraban en importantes cantidades. La demanda de artículos grandes por parte de los distribuidores cada mes, se estimaba en 750 piezas y de esos mismos artículos, sus clientes industriales demandaban 475 unidades cada mes. Los pedidos de piezas chicas por parte de los distribuidores eran de 1500 unidades mensuales y por las industrias de 700 piezas en el mismo lapso.

La empresa contaba con 25 trabajadores en la fabricación de productos, de ellos 20 estaban destinados a la fabricación de piezas grandes, elaborando 15 unidades por semana cada uno de ellos y para la fabricación de piezas chicas era destinado el resto del personal, produciendo 100 piezas a la semana cada uno.

Aunque el personal, laboraba con cierta armonía aparente, había una carencia de motivación y seguridad en ellos, pero este sentimiento generalmente no era manifestado, hasta que uno de los trabajadores inició algunas peticiones, en el sentido de contar con una área de trabajo más apropiada para sus labores. El demás personal manifestó su adhesión a tal deseo. La petición aunque hecha informalmente, fue manifestada en repetidas ocasiones, pero la gerencia aunque expresaba su aprobación a la petición de sus trabajadores, indicaba que de momento no era posible llevar a cabo la adaptación, pero que en el futuro el área e instalación de trabajo serían reacondicionadas.

La gerencia siempre consideraba como indispensable guardar una estrecha relación con un personal obrero, ya que, aunque supiera lo necesario técnicamente para la elaboración de sus productos era suficiente. Los planes de la gerencia eran conocidos exclusivamente por ella y la comunicación que con el obrero tenía era generalmente para dar a conocer una orden y decisiones tomadas por el gerente-propietario.

Las consideraciones solicitadas por los obreros eran sa-

tisfechas sólo en una mínima parte y el silencioso descontento fue creciendo hasta que un trabajador con mayor decisión, invitó a sus compañeros a trabajar en forma independiente y unidos, con lo que podrían lograr mejores condiciones, logrando motivar a la mayoría de ellos y procurando a la vez afectar de distintas maneras a la empresa en que laboraban.

Independientemente de los buenos o malos resultados que el grupo de trabajadores haya logrado en su objetivo, éstos menguaron los resultados y objetivos de la empresa en que laboraban, cuyo gerente emprendió una labor de reconstrucción de su empresa y considera que la situación que lo llevó a circunstancias tan tremendas en su negocio, no se hubiesen presentado si sus obreros no hubieren laborado juntos.

En otras palabras dicho gerente piensa que el problema fue algo similar a una "agitación", aprovechando ciertos argumentos que en cierta forma, considera eran válidos.

Actualmente el gerente-propietario, trabaja de una manera descentralizada, contando con varios talleres en distintos domicilios y sus obreros se encuentran distribuidos en dichos talleres. El gerente piensa que de esta forma hay mayor tranquilidad y esto le permite trabajar mejor en un proyecto que tiene para exportar sus productos.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 2

RAMO EMPRESARIAL: COMERCIO.

GIRO MERCANTIL: COMPRA-VENTA DE ROPA PARA DAMA.

Una empresa comercial dedicada a la compra y venta de ropa para dama, ubicada en un buen punto de la ciudad, considera que el triunfo que ha obtenido en su negocio ha sido al instalar una sucursal en la ciudad de Guadalajara, Jal., mediante la contratación de los servicios de una casa decoradora, el local fue instalado, atractivamente acondicionado. El propietario, se sentía optimista en la futura suerte de su comercio ya que éste se encontraba ubicado en una zona cuya población era de buenos ingresos y por consiguiente con un considerable poder de compra, lo que para el dueño era el factor fundamental que influiría en sus ventas.

El propietario, se apega en su actuación a un dicho popular que dice: "el surtido hace la venta", y adquirió mercancías de diversos fabricantes, contando para la venta con una enorme gama de artículos y calidades en distintos tipos y desde los precios más módicos hasta las prendas consideradas como exclusivas y finas.

Ante tales existencias, el establecimiento tuvo problemas en la exhibición de su mercancía, lo que trató de resolver mediante el arrendamiento de una bodega cercana al comercio.

Por otra parte, el propietario de la empresa además de comercializar productos determinados de algunas empresas manufactureras, controla a varios pequeños fabricantes de estos artículos al absorberles toda su producción. Al cabo de un tiempo estos pequeños fabricantes lograron aumentar su capacidad de producción, lo que obligó al comerciante a ofrecer a otros comercios las mercancías que él no alcanzaba a vender y que presentaba al mismo tiempo una oportunidad de aprovechar otros mercados.

La venta de mayoreo del establecimiento, trató de efectuarse en otros comercios radicados en poblaciones cercanas a la ciudad de Guadalajara, para ello contrató a tres agentes vendedores, quienes en el inicio de su labor lograron colocar los artículos.

Sin embargo las ventas de mayoreo no seguían un ritmo ascendente, por lo que el propietario, tomó como medidas de solución: el solicitar a sus proveedores reducir el costo de las prendas a como diera lugar y por otra parte trató de incentivar a sus vendedores ofreciéndoles comisiones más atractivas.

La forma en que la empresa venía operando en cuanto a comisiones sobre ventas era: entre 12 y 99 unidades se les otorgaba el 5%, entre 100 y 199 el 5.5%, entre 200 y 349 el 6.5% y 350 o más unidades el 7.5%.

La nueva propuesta del propietario fué la siguiente: de

12 a 149 unidades el 5%, de 150 a 249 el 5.5%, de 250 a 349 el 7% y de 350 en adelante el 8%.

Con estas dos medidas el propietario consideró poder - aumentar sus ventas de mayoreo en un 20% en el presente año. El dueño se presentó con cada uno de sus vendedores para explicarles el nuevo plan de comisiones y comunicarles la solicitud hecha a sus proveedores de reducir los costos de las prendas, con lo que esperaba poder penetrar más en el mercado.

Sin embargo, al finalizar el año las ventas se habían incrementado de \$6,540,620.00 a \$6,671,342.00. Esto tiene al -- dueño de la empresa altamente preocupado y trata de encontrar la forma de lograr su aumento en ventas deseado.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 3

RAMO: EMPRESA DE SERVICIOS.

GIRO: ACTIVIDADES EDUCACIONALES.

Una asociación civil radicada en el Distrito Federal -- tiene 15 años de funcionamiento y cuenta con 12 representaciones en distintos estados de provincia. Su objetivo consiste en procurar que el estudiante mexicano, pueda aplicar sus conocimientos teóricos mediante determinados trabajos que realicen en entidades de diversos países del mundo, por períodos - definidos.

La asociación, podrá lograr la capacitación de estudiantes mexicanos, en forma equivalente a la capacitación que brinda recibiendo estudiantes provenientes de otros países. Por lo que llevan a cabo una constante y ardua labor de venta de su idea a entidades del país, con el objeto de lograr su participación.

Sin embargo, a pesar de que la venta de su idea, puede pensarse es una operación "sencilla", para lograrla, se valen de un cuidadoso programa de calidad. Como ejemplo podemos citar que es considerado y calificado el estudiante de acuerdo a aspectos como: nivel e intensidad de sus estudios, grado en que habla, entiende y escribe otros idiomas, las experiencias profesionales y extra-escolares que ha tenido, características de

viajes que ha realizado, etc. todos ellos técnicamente bien evaluados y presentados en forma objetiva, acompañando formatos e información complementaria.

Bajo éste diseño la asociación, ofrecía los beneficios que a las entidades participantes les representaba recibir - por un período determinado a un estudiante extranjero. Pero las características que el estudiante debía reunir en cuanto a escolaridad, idiomas, campos de experiencia, etc. eran previamente estipulados por la entidad interesada.

Este mecanismo, permitía satisfacer el interés que determinada empresa pudiese tener en allegarse a determinado elemento humano, asegurando con ello la aceptación del servicio que la asociación ofrecía. En otras palabras el servicio, podía ser uno de los pocos medios para que determinada entidad, pudiese obtener los puntos de vista de alguien completamente fuera de la rutina de su empresa y contando con los conocimientos y características que a la entidad le convenga a sus planes y todo ello a un costo sumamente bajo y dando indirectamente la oportunidad de que un mexicano, se capacite en otro país y regrese a México.

Mediante un equipo computador cada año el organismo, realiza la selección del estudiante idóneo para la empresa y la empresa idónea para el estudiante, considerando las inquietudes y deseos de ambos.

La fuerza de ventas de la idea de esta asociación estaba

integrada por estudiantes de diversas universidades, que a cambio de su labor obtenían prioridad para realizar una práctica en el extranjero, así como adquirir la experiencia de promover su objetivo y mantener relación con niveles gerenciales de las entidades a que se dirigían.

El encargado de coordinar a nivel nacional el programa que esta asociación realizaba, consideraba como uno de los principales problemas el contar con el suficiente elemento humano que participara en la promoción. Por lo que frecuentemente eran hechas convocatorias en sus distintas representaciones de provincia, con el fin de reclutar a los vendedores de su idea, los elementos que mediante este mecanismo se reclutaban, eran considerados suficientes año con año, para lograr las metas que se habían fijado.

El director del programa, siempre contaba con los nombres y direcciones de sus colaboradores y cuidadosamente enviaba los formatos que tenían que ser llenados por las entidades participantes, así como también enviaba el calendario programado que él había establecido para la consecución de contratos de la venta de su servicio.

Por otra parte, el director contaba con las listas de prospectos a visitar en el año, mismas que habían sido enviadas por los encargados de sus representaciones en provincia y el D. F., quienes atendían todo tipo de problemas que se les presentara. Esporadicamente, el director, enviaba a sus colaboradores memorándum en que les hacía ver la cada vez más cer-

cana fecha de cierre de operaciones en el año.

Anualmente la operación era cerrada en una reunión de todas las representaciones con la sorpresa para el director de encontrarse con resultados muy por debajo de lo esperado, lo que le hacía dudar de la aceptación de su servicio.

Los colaboradores del director comentaban entre otras causas del fracaso, el hecho de que las empresas habían puesto excusas a la invitación a participar. Aunque consideraban los colaboradores conocer las características del servicio, se presentaban a menudo serios problemas con sus empresas participantes por confusiones.

El director del programa, ha decidido que en el siguiente período, habrá que aumentar considerablemente la cantidad de colaboradores en la venta de la idea de la Asociación.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 4

GIRO EMPRESARIAL: INDUSTRIA

RAMO: TRANSFORMACION- BEBIDAS

A principios de este año, una empresa fabricante de refrescos sin colorante, de agua mineral, estudiaba el proceso productivo utilizado hasta la fecha para sus fabricaciones. Esta revisión fue propiciada porque las ventas habían decaído por espacio de dos años y la competencia se había agudizado.

El encargado de analizar este problema es el Contralor General, quien se encarga de supervisar personalmente todas las funciones de la empresa; pero su labor, también está orientada a las actividades de comercialización para lo que desea simplificar el proceso productivo.

La compañía de aguas minerales, con una antigüedad de veinte años, había introducido desde hacía algún tiempo una marca de refrescos aceptable en el mercado y bastante popular. Sus ventas cubren el 60% de la República y su mercado principal lo constituye el Distrito Federal, absorbiendo el 70% de la producción.

Las materias primas y botellas son solicitadas mensualmente a los proveedores conforme a las cantidades requeridas en el mes. Otros materiales de envase, como cajas de cartón,

etiquetas y corcholatas se compran en cantidad suficiente para satisfacer las necesidades semestrales de producción.

SISTEMAS DE PRODUCCION

Los proveedores de botellas, por las cantidades menores vendidas a esta empresa, no pueden entregar el envase en la planta de la misma, por lo que cada vez que existe una entrega, los supervisores de producción de la compañía refresquera, tienen que buscar entre sus transportes propios o de otros proveedores un medio de embarque para hacerse llegar las botellas. Esta búsqueda en algunas ocasiones tarda un día para realizarse. Cuando el transporte está listo, la estiba de las botellas en la planta del proveedor al camión dura hasta 3 horas, bajarlas y estibarlas en la planta del refresquero, dilata un tiempo similar.

Con la materia prima del refresco (yodo y sales minerales entre otras), se vacían en un tanque exactamente cubicado, se revuelve por una hora para homogeneizarlo y se obtiene una muestra para análisis de calidad. La muestra es revisada por un pequeño laboratorio dentro de la planta, durando un día el período de análisis. Entre tanto, el personal de la línea de producción es ocupado para el lavado de botellas, corcholatas y aseo general de las instalaciones. El laboratorio en caso de aceptar la estabilidad del producto, ordena el embotellado. Si la prueba no es aceptada, se aplica en nivel muestra, hierro y otros reactivos para precipitar la solución conforme esta respuesta, ordena la aplicación generalizada de estos

reactivos al tanque cubicado lo que permitirá el embotellado.

El lavado de botellas se hace a razón de 500 por día, por obrero, 9 en total. Debiendo posteriormente dejarse escurrir por espacio de cuatro horas. El escurrimiento se hace a través de un estante con las botellas boca abajo.

Las corcholatas son lavadas en conjunto a presión, y el secado por ventiladores.

El proceso de embotellado, no reviste mayor dificultad para realizarse, casi automáticamente, a excepción del engomado de las etiquetas, que tiene que ser a base de una operación semimanual. La etiqueta tiene que ser colocada manualmente en un cojín engomado, para de ahí ser tomada por la máquina etiquetadora.

La máquina presenta una dificultad de tipo técnico al colocar la corcholata. El dispositivo de nivel para hacer bajar el coloca-tapas, a veces por ser de plástico, se avería, produciendo que el coloca-tapas baje más del nivel calculado destrozando las botellas. La merma de producción por este concepto es de un 3%, cosa que no ha preocupado mayormente a la empresa.

Al final de la línea de embotellado se encuentran dos obreros supervisando que la producción obtenida cumpla con las condiciones de envasado.

El empaque colectivo de las botellas, es hecho en -
 cajas de cartón manualmente, y algunas veces aquí, también
 hay merma de producción, porque a los obreros de esta línea
 se les rompen algunos envases. Pero esto no alerta a la -
 compañía, debido a que los daños son cobrados al trabajador.

La capacidad máxima de la máquina embotelladora que ac-
 tualmente tiene la compañía, desde hace casi 12 años es de -
 6,400 piezas por día turno. El máximo de trabajadores de -
 la empresa cubre solamente un turno.

Por otra parte, la demanda de refrescos que tiene esta
 compañía, conforme sus planes de producción de los últimos -
 5 años es:

	AÑO	CANTIDAD UNITARIA
<u>(Pronosticado)</u>	1977	1,500,000
<u>Reales:</u>	1976	1,380,000
	1975	1,310,000
	1974	1,250,000
	1973	1,117,000

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 5
GIRO EMPRESARIAL: COMERCIO.
RAMO: QUIMICO - FARMACEUTICO.

Una conocida Farmacia del centro de la ciudad, considerada como mediano comercio y con cerca de 300 empleados, nos presentó el siguiente comentario, que a manera de caso práctico nos permitimos exponer.

Desde hace aproximadamente 18 años, las políticas de éste negocio para la contratación y desarrollo de personal han estado encaminadas a contratar y capacitar a los empleados mediante un sistema de reposición bimestral.

La farmacia por su afamado prestigio es una buena oportunidad de trabajo para cualquier persona que pretenda laborar en este ramo, pero no precisamente por las prestaciones o salarios que otorga, sino por el cartel que significa laborar en ella.

La empresa conociendo esta situación no permite que los empleados principalmente los vendedores de mostrador, lleguen a una antigüedad laboral en el negocio superior a los 4 meses, para lo que una vez contratándolos, extiende un contrato a prueba por un mes y que puede ser ampliado hasta 2 meses más, pero nunca otorgar el contrato por tiempo u obra indeterminado.

El Gerente de Recursos Humanos nos explica qué esta - situación se debe a tres principales razones:

La primera de ellas, es el hecho de querer conservar - gastos bajos de indemnización por liquidación.

Las liquidaciones fueron en un tiempo más que nada debido a los hurtos continuos de mercancía por parte del personal, que llegaron a hacerse hasta por un millón de pesos- anuales. Actualmente la empresa tiene una reserva para hurtos del personal por \$ 1,500,000.00 anuales y considera que- ésto es más barato que liquidar a los posibles sospechosos - de los robos, a los cuales -según la empresa- no ha podido - comprobarles culpabilidad en la mayoría de los casos.

La segunda razón que dá la empresa para contratar al per- sonal cíclicamente, estriba en que la selección procura hacer la en personas jóvenes (15-18 años) sin experiencia laboral- y en donde éste sea su primer trabajo. Esto permite que el - personal contratado no resulte ambicioso en salarios y presta- ciones y pueda exigírsele un mayor rendimiento inclusive de - trabajo de horas extraordinarias.

Como tercer argumento la empresa con esta alta rotación- a su juicio obtiene también beneficios con el pago de salarios mínimos a este personal, ya que no paga salarios profesionales por no ser trabajadores especializados calificados, y por con- siguiente no eleva el pago de sus prestaciones.

Claro está que para desarrollar el proceso de Selección y Contratación de personal esta empresa incurre en varios gastos principalmente entre ellos los de una agencia de reclutamiento de personal, posteriormente una agencia de investigaciones socioeconómicas de personal, un médico particular que mediante iguales mensuales practica los exámenes correspondientes y en algunos casos, cuando el personal se inconforma ante las autoridades de trabajo, la empresa contrata los servicios de un abogado para resolverles esta situación; pero sin llegar a la liquidación.

Los anteriores podrían ser los gastos directos de la situación presentada en esta farmacia, pero además existen otros gastos aleatorios por la misma circunstancia, como son los formalizados cuando tiene que inscribir a los trabajadores al IMSS e INFONAVIT o los que tiene que soportar cuando periódicamente tiene que capacitar al nuevo personal.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 6

GIRO EMPRESARIAL: INDUSTRIA.

RAMO: TRANSFORMACION - ALIMENTOS.

Una compañía alimenticia fabrica alimentos enlatados, - entre ellos destacan las mermeladas en conserva, que se venden a mayoristas a 12 pesos en promedio cada frasco. La compañía se encuentra establecida al norte del Distrito Federal, pero debido a los costos elevados de obra de mano, aumentos - en impuestos, problemas con los transportes y las necesidades de expansión, se ha visto en la imperiosa necesidad de considerar una nueva localización para su planta y oficinas.

Tres ciudades de la República han sido consideradas por los directivos, como alternativa para un futuro establecimiento: Cuernavaca, Mor., Salamanca, Gto. y Naucalpan, Edo. de México. Las tres poseen muchos factores que son comparativamente similares; las tres también ofrecen lugares e incentivos - atractivos para la Compañía. Sin embargo, cada ciudad tiene elementos que son diferentes, por lo tanto, para intentar tomar la decisión adecuada, la Compañía ha construido la siguiente tabla con las apreciaciones económicas y las diferencias entre las tres ciudades.

A N A L I S I S
POR UNIDAD

C I U D A D
CUERNAVACA SALAMANCA NAUCALPAN

(frasco de mermelada)

Ventas Anuales Aproximadas	260,000	300,000	285,000
Precio de Venta Promedio	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Costos Unitarios:			
Costo de las Materias Primas	1.60	1.52	1.64
Obra de Mano	1.40	1.56	1.60
Maquinaria y Equipo	.60	.76	.68
Impuestos	.40	.40	.48
Transportes	.64	.48	.48
Gastos de Ventas	1.60	1.72	1.68
Servicios	1.20	1.48	1.08
Costo total unitario	7.44	7.92	7.64
Utilidad neta por unidad	4.56	4.08	4.36

CIUDAD	V E N T A S (Unidades)	UTILIDAD Neta Unit.	UTILIDAD T O T A L .
Cuernavaca.	260,000 x	4.56	= 1,185,600
Salamanca.	300,000 x	4.08	= 1,224,000
Naucalpan.	285,000 x	4.36	= 1,242,600

Para efectos de este caso se ha considerado que las tres - alternativas de establecimiento no difieren mucho en otros atrac - tivos a la Compañía. La localización y disponibilidad de cerca - ña al mercado y a las fuentes de materias primas, los costos - de instalación y ubicación de planta y equipo; las relaciones - humanas y otras consideraciones de localización de planta, son factores óptimos similares que ofrecen las ciudades previstas.

Basándose en la tabla, se observa que Cuernavaca es la - ciudad que proporciona la mejor utilidad, Salamanca el mayor volumen de Ventas y en Naucalpan la compañía obtiene la mayor utilidad total.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 7

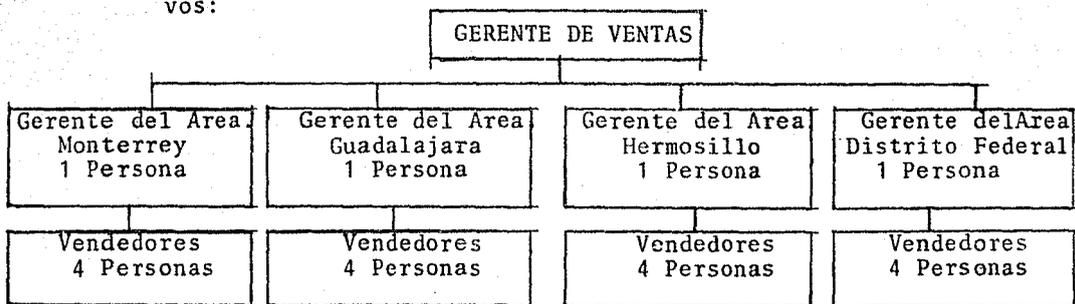
GIRO EMPRESARIAL: INDUSTRIA.

RAMO: TRANSFORMACION - MUEBLES DE MADERA.

En el año de 1965, se estableció una compañía fabricante y distribuidora de muebles para el hogar, considerada actualmente como mediana empresa y especializada en los muebles de "gusto sobrio", enfocados a un mercado exigente en el tallado y ebanistería, así como en la calidad de la madera.

Aproximadamente hace cinco años, esta compañía observó que podía añadir a su línea de muebles, productos complementarios a los mismos como las divisiones y cancelería de madera para el hogar. En 1975, las ventas de las líneas combinadas ascendían a 16 millones de pesos.

Para la venta y distribución de muebles en el país, la compañía abrió almacenes y salas de exposición en el Distrito Federal, Monterrey, N.L., Guadalajara, Jal. y Hermosillo, Son., organizándose bajo el siguiente patrón para cubrir sus objetivos:



Desde estos puntos aparentemente estratégicos, cubrían el mercado especializado de muebles en todo el país.

A partir de la idea inicial de ampliación de líneas, la compañía soportó esta alternativa con varios análisis de tipo mercantil, así como cálculos de la demanda potencial de ventas y fabricación. Igualmente desplegó en revistas especializadas una campaña de publicidad para el consumidor, que aproximadamente le cuesta \$ 1,000.000.00 anuales. Hasta la fecha la compañía sigue practicando este tipo de análisis y estudios apoyando su decisión.

Al ampliar su línea al mercado de cancelería y divisiones para el hogar, también especializado, esta compañía concluyó que la manera más eficaz de cubrir al mismo, era vendiendo directamente por medio de los agentes vendedores, a quienes consideraba los únicos responsables de la línea.

Para estas fechas, la compañía con las dos líneas, vende cerca de los 18 millones de pesos anuales, pero el 50% está constituido por las divisiones y cancelas. Como los vendedores y 4 gerentes de área estaban consagradas hasta 1972, totalmente a vender los muebles de hogar, han descuidado las ventas en este renglón y enfocado su esfuerzo a la comercialización de cancelas.

Por esta razón la Gerencia General cree que sería conveniente aumentar la fuerza de ventas, con nuevos agentes que

vendiesen exclusivamente muebles y considera que esencialmente requiere de 12 agentes vendedores adicionales para garantizar su distribución.

En virtud de los problemas económicos actuales y hasta lograr el equilibrio de las ventas en las dos líneas, se pretende conservar la estructura orgánica de ventas que hasta la fecha tiene.

Adicionalmente a esta situación, el Gerente General ha pensado en la contratación de un Asistente del Gerente de Ventas que pueda ayudar al control, adopción de medidas y normas, planeación de proyectos y otras actividades administrativas y de coordinación del departamento. Este puesto obviamente estaría bajo el mando y dirección de la Gerencia de Ventas, pero por otra parte, también se cree que muchas de las responsabilidades administrativas de este departamento deberían descentralizarse y repartirse entre los Gerentes de Area, los cuales contarían con autoridad para planear, dictar normas secundarias de ventas y coordinar y controlar las actividades que se lleven a cabo en su sucursal. Con esta descentralización no sólo se evitaría la contratación del Asistente de Ventas, sino que se produciría una mayor flexibilidad, una acción más rápida y un control más perfecto.

El Gerente General piensa que con estas modificaciones de estructura orgánica, se vean afectados los costos de sus productos. Por lo que propone que dentro de las variables de sus

gastos y costos, sea incrementado el precio de ventas en los artículos de la línea de muebles, representados por tener un mayor margen de utilidad, que según el gerente, debe seguir conservándose. Esta consideración esta planteada dentro de los límites que ofrece la competencia así como las condiciones bajo las cuales debe tomarse la decisión.

Al buscar una definición esquemática del problema y querer rediseñar la organización de Ventas, el Gerente General propone a otros ejecutivos de la organización que la situación sea turnada al Gerente de Ventas para que intente resolverla.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 8

GIRO EMPRESARIAL: COMERCIO.

RAMO: ARTICULOS DEPORTIVOS Y EL HOGAR.

Una empresa comercial dedicada desde hace 7 años a la venta y distribución de artículos deportivos especializados para acampar, pesca, tiro con arco, tenis y otros muchos artículos para deportes, que se venden por un total aproximado de 8 millones de pesos, inició a partir de este año, en forma experimental un programa de canales de distribución de sus productos, que le permitirán incrementar sus ventas aproximadamente en un 4% anual.

Los equipos para acampar, pesca y tiro con arco, casi siempre han significado el 85% de las ventas anuales, estos equipos son en su gran totalidad importados de Suiza, Alemania y Canadá.

El gerente de este negocio, desde su fundación ha seguido la política de apoyar los productos que él vende mediante anuncios en revistas especializadas de esculptismo, pláticas a asociaciones de boy scouts y obsequios a futuros deportistas en estos ramos. Estas medidas han generado éxito en sus ventas, al grado tal que el establecimiento que tiene para vender sus productos y los locales en las asociaciones de boy scouts, no logran ser suficientes para atender a la clientela especializada.

El problema que este negocio cree tener, es que necesita ampliar sus locales y establecimiento para poder dar comodidad y servicio a sus clientes y por otra parte exhibir otras líneas de artículos deportivos que muchas veces desconocen - los mismos.

Pero el querer ampliar sus instalaciones de ventas, le - representarían al dueño del negocio un desembolso inmediato de 6 millones de pesos, que serían recuperables en 7 años. Por -- otro lado, sus gastos de operación se incrementarían y represen - tarían el 35% de las ventas anuales. Sin embargo, se estima -- que al ampliar las instalaciones las ventas ascenderían a un 4% anual.

Los problemas del valor de la moneda nacional han origina - do que los productos importados aumenten de precio en un 89%.-- Con las inversiones planeadas de ampliación y los gastos a incu - rrir darían pie a que los precios de los productos nuevamente - se incrementaran hasta en un 40%, ya que el propietario desea - acortar en 3 años el tiempo de amortización de la inversión. - Esta nueva alza de precios podría, -según el propietario- en lu - gar de aumentar las ventas, manifestar un descenso en las mismas y entonces la inversión y los gastos de operación se recupera - rían a un plazo mayor y con el descenso en las ventas no tendrían caso la ampliación de locales.

Es por ello que el propietario, como mencionamos, ha desa - rrollado un programa para analizar posibles nuevos canales de -

distribución, con lo que ha considerado la venta de su mercancía a consignación en algunos de los principales almacenes departamentales de la ciudad. Pero esto también haría que el precio de sus productos aumentara.

Otra alternativa que se ha considerado para formar canales de distribución en el programa son todas las Ferreterías de una buena parte de la ciudad, mediante catálogos y folletos, para obtener la recomendación de la clientela y poder atenderlos en el negocio. La dificultad de esta opción estriba en que algunos ferreteros afirman no poder recomendar un producto si el permiso de importación no se encuentra claro y específico.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 9

RAMO EMPRESARIAL: EMPRESA DE SERVICIOS.

GIRO: ASESORIA EN DISEÑOS E IMPRESIONES.

El gerente de una empresa de servicios, se ha visto con frecuencia en problemas ante el desconocimiento preciso de sus futuras necesidades económicas y humanas, que se le presentan en el desempeño de su trabajo.

La empresa brinda un servicio a industrias, que denomina como: asesoría en diseños y elaboración de impresiones finas.

El gerente desea contar con sus presupuestos de ventas y costo de producción de sus servicios, para lo que tiene los siguientes datos: En 1972 el importe de sus ventas fué de -- \$500,000.00, en 1973 de \$700,000.00, en 1974 de \$1,000,000.00 - en 1975 de \$1,300,000.00 y en 1976 la venta de sus servicios, ascendieron a \$1,500,000.00.

De las ventas anteriores, considera que en 1974 se efectuó una venta extraordinaria por 110 servicios prestados. - En 1976 se dejaron de vender 90 servicios como consecuencia - de un período de crisis en la empresa. Para 1977, año que -- desea presupuestar, espera que las ventas puedan contar con - 200 servicios adicionales ya que la crisis anterior fué superada.

La empresa estima que el precio de venta de cada uno de los servicios que presta, puede ser calculado, en \$ 1,000.00-promedio.

Cada uno de los servicios, que esta empresa presta, consume una serie de materiales considerados como materia prima, que suman la cantidad de \$ 350.00 por servicio, y ha considerado conveniente conservar en inventarios los materiales necesarios para hacer frente a la demanda en sus ventas de los dos meses siguientes. Actualmente su inventario cuenta con \$ 40,000.00 en materiales.

Por otra parte, el gerente considera que cada servicio que presta, requiere de 20 horas de trabajo a un costo de \$ 15.00 cada hora, incluyendo prestaciones y se laboran normalmente 20 días al mes.

Se han estimado como gastos indirectos, el equivalente al 15% sobre el importe de materiales empleados en la producción de los servicios.

El gerente estima que sus ventas del próximo año estarán repartidas en un 15% el primer trimestre, un 25% en el segundo, un 20% en el tercero y el 40% en el cuarto trimestre.

Los gastos de venta, administración y otros, estan representados, según el gerente por el 15% sobre el precio de venta de sus servicios.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 10

RAMO: INDUSTRIA.

GIRO: TRANSFORMACION - ARTICULOS METALICOS.

Una compañía industrial en el ramo de metales, nos muestra una característica que frecuentemente se presenta en la pequeña y mediana empresa.

La industria que originalmente trabajó mediante maquila que realizaba para otras empresas del ramo, logró gracias a la gran visión y habilidad negociadora de su director y propietario, proveerse de ciertos elementos que asegurara su capacidad competitiva.

Gradualmente el director de la empresa, logró ir adquiriendo maquinarias, tales como: tornos, niqueladoras, dobladoras, etc., que le permitiesen fabricar en mayor medida artículos metálicos, disminuyendo su dependencia de otras empresas en los procesos de producción.

Al director le interesaba de sobremanera el futuro de su negocio, ya que aunque los beneficios económicos otorgados por la maquila, eran atractivos, luchaba por fincar las bases sólidas que permitieran a su empresa en el futuro contar con las mayores probabilidades de éxito.

Bajo este interés, el director obtuvo la maquinaria nece-

saria para dotar a su empresa de los medios para obtener una producción de mejor calidad, que al cabo de unos años le permitió aumentar considerablemente sus ventas y una solidez en el mercado satisfactoria.

Además de los cuidados que el director daba al área de producción, también vigilaba los aspectos relacionados con el área de mercadotecnia, por ejemplo: esmeradamente se atendía la innovación de sus productos, simplificación y diversificación de los mismos y constantemente contaba con alternativas de posibles productos a fabricar en un futuro.

Años más tarde, la empresa se consideraba con una aceptable estabilidad gracias al esfuerzo, previsión y control que su director observa en su negociación.

Al poco tiempo, el director financió a su empresa con fondos de su patrimonio familiar, para llevar a cabo un proyecto de expansión y con ello poder penetrar en nuevos mercados del interior del país.

Dentro del personal a nivel gerencial con que contaba la empresa, se tenía a un Gerente de Ventas, otro de Producción y un Jefe Administrativo, los tres ya contaban una avanzada edad, así como también tenían una gran antigüedad en la empresa. Aunque a pesar de los muchos años de prestar sus servicios en esa industria, solamente conocían los aspectos relacionados con las funciones de su área de trabajo, ya que

su director y propietario era la única persona que contaba con un conocimiento íntegro de la empresa.

El director con sus 69 años de edad, se sentía orgulloso del punto a que había logrado llevar su empresa y de las perspectivas de crecimiento que tenía.

Sin embargo al poco tiempo, el director se veía obligado a retirarse del negocio, debido a su delicado estado de salud. Su retiro sin duda significaba una amenaza a la buena marcha de su empresa, que durante tantos años había forjado.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

CASO PRACTICO No. 11

RAMO EMPRESARIAL: SERVICIOS

GIRO: PROGRAMAS EDUCATIVOS

Desde hace quince años funciona en México una empresa de servicios que trabaja con el objeto de lograr una mejor formación del estudiante de nivel universitario. Para lograr su objetivo, lleva a cabo una serie de programas de carácter práctico en un ámbito tanto nacional como internacional.

Los integrantes de esta Asociación, son generalmente estudiantes de alguna carrera universitaria y frecuentemente desarrollan además otras actividades, tales como: un trabajo, estudio de algún idioma, etc., que les limita el tiempo que destinan a colaborar en las tareas de su organismo.

La Asociación ha tenido constantemente la preocupación de hacer llegar sus servicios a distintas comunidades estudiantiles y bajo este interés y al cabo de sus quince años del funcionamiento, ha logrado contar con representaciones en diferentes estados del país, como: Baja California, Monterrey, Chihuahua, Guadalajara, Mérida, etc., lo que no sólo le permite brindar sus beneficios a los estudiantes de esas zonas, sino que también le da la posibilidad de contar con colaboradores en esos Estados.

Además de haber logrado dicho organismo la extensión men-

cionada, cuenta también con una serie de políticas y reglamentos, para la regulación en el desarrollo de sus funciones. Así como también ha logrado mantener vigentes sus objetivos y los medios para lograrlos, asegurándose de la participación de diversos sectores tales como: el académico, gubernamental y privado entre otros.

A pesar de que dicho organismo cuenta con toda una serie de lineamientos encaminados al logro de resultados eficaces y parecen prever dichas reglamentaciones, todos los aspectos de su desenvolvimiento práctico y su funcionamiento, difieren sustancialmente de sus reglamentos teóricos.

Sucede que en dicho organismo, el presidente se ve en la necesidad de atender los problemas que surgen en las 16 representaciones que tienen en el interior de la república, por otra parte, tiene que mantener contacto con los organismos que lo patrocinan y con las juntas que lo asesoran en el diseño y objeto de sus programas educativos. Además, tiene que definir su política y llevarla a cabo con otros países de la región latinoamericana y con otros continentes. El tiempo que el Presidente destina al financiamiento de proyectos es considerable, además de tener que supervisar el funcionamiento de los distintos programas educativos que permanentemente realizan. Requiere también identificar e ir formando candidatos a ocupar puestos directivos para el siguiente período.

Evidentemente las fuertes presiones y absorción que expe-

rimenta el Presidente de esta Asociación, son soportadas gracias a que sus funciones son por un período de 18 meses y la oportunidad, en cuanto a experiencias, relaciones y conocimientos de otros países que esta labor ofrece, son grandes motivaciones para quienes gustan de estos retos.

El Presidente cuenta con 3 elementos a nivel directivo que dependen de él. Estos directores están para la financiación, coordinación de programas educativos y la promoción y difusión del organismo respectivamente, quienes no obstante de integrar formalmente el organigrama de la Asociación, su labor es más nominal que real dado el poco tiempo del que disponen.

En una revisión de los resultados anuales que llevaban a cabo los miembros de la agrupación, observan que el logro de sus metas planteadas con anterioridad, no habían sido satisfactorias. Como causa de ello, se consideró ser la existencia de una deficiente estructura orgánica y se propusieron como medidas de solución básicamente las dos siguientes:

- a) La creación de puestos intermedios con autoridad y responsabilidad, especializándolos en determinadas áreas.
- b) La creación de un comité a nivel staff que colabore con el Presidente.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 12

GIRO EMPRESARIAL: COMERCIO.

RAMO: MAYORISTAS DE ARTICULOS DE REGALO.

En el Ramo Comercial, el obtener y mantener adecuados inventarios de mercancías, constituye una actividad de vital importancia para el óptimo uso de sus recursos. El presente caso nos muestra una interesante situación de este tipo de problema.

El gerente de una compañía mayorista distribuidora de regalos a minoristas, nos hizo saber los problemas que la empresa tiene, en este renglón ante la necesidad de satisfacer oportunamente las demandas de sus clientes.

La empresa maneja la distribución de artículos de regalo, en distintos tipos de manufacturación, como son: en porcelana, cristal, madera, piel e imitaciones y joyería de fantasía, entre algunos otros que maneja en menor proporción.

El propietario de la empresa, solicitó al gerente que estudiara la mejor forma de manejar sus inventarios de uno de - los artículos, que esta empresa vende a comerciantes, al detalle.

El artículo consiste en una pequeña cartera, que es fabricada en tres diseños distintos. Estas forman parte de su --

línea para caballero y el uso de este artículo, es destinado para portar tarjetas de crédito y trae además un portaretrato y un departamento para tarjetas personales.

A través de su experiencia, el gerente de la empresa estima que las ventas de este producto, observan un notable incremento en las épocas previas de Navidad, "día del padre" y "día de la amistad". El resto del año, la demanda se mantiene con altas y bajas cada mes, relativamente pequeñas.

La empresa cuenta con información de las unidades vendidas cada mes de los años de 1973 a 1976. (VER ANEXO 3-1). El incremento en unidades vendidas que muestra el cuadro en 1974 respecto a 1973, el gerente no considera tomarlo en cuenta, para pronosticar sus ventas de 1977 y de ellas derivar el manejo de su inventario para el mismo año. El incremento que se observó de 1973 a 1974, considera se debió a una etapa de penetración extraordinaria inicial. Sin embargo piensa que los incrementos observados en 1975 y 1976 son confiables para efectos de su pronóstico.

El fabricante de este artículo, le ha establecido una escala de precios, de acuerdo al volumen de la compra. (VER ANEXO 3-2). Este proveedor en cualquiera de los casos le repercute el 4% de impuesto sobre ingresos mercantiles.

El administrador calcula una estimación del 10% de su inversión como costo de oportunidad, si los recursos fueran ca-

nalizados a otra inversión en lugar de destinarlo a inventarios.

Otra estimación con que se cuenta en este producto es que un 5% de las mercancías corren el riesgo de deterioro y desuso. Por otra parte, se calcula que si en un momento dado, la empresa quisiera realizar el total de sus existencias, podría lograr se otorgando un 2% de descuento a sus clientes.

El artículo que el administrador estudia, en realidad requiere de poco espacio y su costo de manejo es relativamente bajo, ya que la venta, depreciación de anaqueles y manejo del inventario se calcula en \$ 2,000.00 mensuales, indicó el gerente.

Dentro de la cartera de clientes que la compañía distribuidora cuenta, son en su mayoría pequeños comerciantes, cuyo volumen de compras por pedido, es de pocas unidades, por lo que la empresa les vende el producto a \$ 33.00 más el 4% cada unidad sin importar la cantidad de artículos de la requisición.

Cada vez que la distribuidora, hace un pedido a su proveedor, le implica un costo de \$ 200.00 entre papelería, mecanografía y otros conceptos.

El plazo que la distribuidora debe entregar las mercancías a los detallistas es de 10 días y el cumplimiento de éste, lo considera fundamental, ya que de no entregar a tiempo sus mercancías, el detallista no podrá exhibir con la suficiente

antelación el producto, especialmente en las tres épocas de mayor venta. Mientras que el único fabricante que la distribuidora ha contratado, tarda 30 días en surtirles y en ocasiones se retrasa una semana más. Por lo que la empresa distribuidora, considera necesario mantener un margen de seguridad en sus existencias, no menor a un 20% y como máximo el 25%.

La distribuidora adquiere los productos bajo la condición de liquidar sus facturas a los 30 días neto y la misma condición opera en sus ventas a los detallistas.

Según los cálculos del gerente, los gastos de venta, están representados por el 8% del importe de sus ventas de estos productos.

INFORMACION ESTADISTICA DE UNIDADES VENDIDAS DEL PRODUCTO

ANEXO 3.1

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
1973	1482	912	510	573	1710	912	573
1974	1950	1200	750	675	2250	1200	675
1975	2106	1134	972	729	2430	1134	729
1976	2340	1260	1080	810	2700	1260	810

	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	T O T A L
1973	510	342	570	2394	912	11,520
1974	750	450	750	3150	1200	15,000
1975	972	486	810	3402	1296	16,200
1976	1080	540	900	3780	1440	18,000

ANEXO 3.2

ESCALA	PRECIO UNITARIO
DE 1 a 100	\$ 23.00
DE 101 a 500	22.50
DE 501 a 1000	21.95
DE 1001 a 2500	21.30
DE 2501 a 5000	20.65
DE 5000 o más	19.95

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 13
GIRO EMPRESARIAL: SERVICIOS.
RAMO: TURISMO.

El presente caso nos ha sido comentado por un viajero - cliente de una Agencia de Turismo Nacional, que tiene un capital contable de 16 millones de pesos, y un ingreso por sus servicios anuales de aproximadamente 30 millones de pesos y - por su contenido nos resulta interesante exponerlo a ustedes.

El caso, como los anteriores, forma parte de la realidad de este negocio, pero con una mayor trascendencia, ya que esta situación ha originado a la agencia una demanda judicial - en la Procuraduría Federal del Consumidor.

La Procuraduría citó al gerente de este negocio, so pena económica en caso de no presentarse, para hacer los alegatos- necesarios con el cliente al cual le habían prestado un servicio " deficiente " de viaje redondo a la Ciudad de Chihuahua, - Chih., aproximadamente hace 6 meses.

El gerente obviamente se auxilió de su abogado interno - para asistir a este organismo, en donde el cliente confirmó - la declaración de su demanda. Decía el cliente que había con- tratado los servicios de viaje de la Agencia para ir a Chihua- hua en un " paquete familiar " con su esposa y 1 de sus hijos. El costo del viaje fué de \$14,750.00 más el impuesto, con una-

duración de 10 días y cubría la transportación terrestre, el hospedaje en los principales hoteles, dos alimentos diarios - por persona, la propina y el impuesto de alimentos. También incluía 3 boletos para viaje redondo en el Ferrocarril Chihuahua - Pacífico y la alimentación completa de este recorrido.

El hospedaje, alimentación y el viaje en el Ferrocarril, son servicios contratados por la agencia como filiales, pero la transportación terrestre en minibuses de la Ciudad de México a Chihuahua y viceversa son servicios de la agencia con equipo y personal propio.

El recorrido era interesante -decía nuestro amigo el cliente- ya que visitarían algunas ciudades de la República que su familia no conocía y que Chihuahua le resultaba atractivo por sus paisajes naturales. El viaje había sido divertido durante los seis primeros días, pero al regreso, fué donde se suscitó el problema.

El grupo de vacacionistas, 20 en total, regresaba en el autobús y al llegar a la Ciudad de Durango, según el programa del viaje, se hospedaron en el Hotel. Temprano del otro día, tenían que partir con regreso a la Ciudad de México, pero el conductor del autobús junto con su asistente habían bebido licor y se habían embriagado. Al inquirir por ellos los vacacionistas, se dieron cuenta de la situación encontrando dormidas a estas dos personas y el regreso se tuvo que retrasar hasta el otro día.

Entre tanto el cliente quiso ponerse en contacto telefónico con la agencia de turismo en la Ciudad, para reportar la anomalía y saber qué hacer, pero al instante una secretaria - de la agencia contestó la llamada afirmando que el gerente se encontraba desayunando fuera de la misma. El intento volvió a repetirse aproximadamente 5 horas después y tampoco se encontraba el gerente por estar en una reunión, el cliente solicitó que se comunicaran con él cuando el gerente estuviese desocupado, pero no lo hizo.

Mientras, los vacacionistas permanecieron todo ese día en el hotel en Durango y obviamente tuvieron la necesidad de incurrir en gastos que no tenían previstos. La cuenta del hotel y restaurante para los veinte vacacionistas ascendió a \$ 7,000.00.

Al otro día por fin pudo partir la caravana con los turistas, y aún cuando tuvieron los problemas de retraso de fechas para llegar a los hoteles y alimentos de otras ciudades, pudieron resolverse por la agencia, cuando el conductor del minibus puso un mensaje telex a la Ciudad de México. Pasadas estas peripecias llegaron al Distrito Federal.

Inmediatamente los viajeros reclamaron los infortunios del recorrido a la Agencia, quien calmándolos les hizo el reembolso de los gastos extraordinarios hechos en Durango.

Sin embargo, nuestro amigo el cliente quejoso, no conforme con esta situación, acudió a la Procuraduría con su asesor

legal para solicitar el pago de daños y perjuicios ocasionados y más que nada exigir -con un poco de ironía- la definición que de "servicio" tiene esta empresa y que aún cuando las excusas del gerente pudieran ser elocuentes, se piensa -que no existe fomento al turismo -algo de lo que diariamente se habla en los periódicos -si la gerencia no se preocupa de la atención de sus clientes.

El concepto de este cliente es que el conductor y el asistente reflejan el criterio y entusiasmo de servicio del Gerente General.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 14

GIRO EMPRESARIAL: SERVICIOS.

RAMO: TURISMO.

Un negocio mediano fundado en 1969, dedicado a la promoción de zonas arqueológicas en el país, fomentando con ello el impulso al turismo nacional y extranjero, tuvo durante 2-años (1973-1974) ciertos problemas del orden interno en su organización, los que nos han sido comentados para transmitirlos a ustedes y ser analizados.

Esta compañía opera mediante contrataciones con otros -servicios filiales a su giro. De tal forma que mantiene relación estrecha con líneas aéreas, hoteles, restaurantes, alquiler de avionetas y automóviles y otras compañías de bienes y servicios necesarios para atender al turismo. Pero su funcionamiento propiamente estriba en promover la visita de estos turistas a las zonas arqueológicas, museos y otros lugares que les muestre la Historia de México.

El método de trabajo de este negocio se desarrolla cuando algún grupo de turistas está interesado en visitar algún lugar arqueológico en cualquier Estado. Esta compañía le programa el itinerario de visita y los medios de traslado, hospedaje, alimentación, entre otros.

La empresa tenía durante 1973 y 1974 para sus operaciones

25 personas. La Gerente General; dos contadores que ayudaban a resolver algunos problemas contables a los clientes; una recepcionista, tres conductores de autobús; tres secretarias; - un Gerente de reservaciones y contrataciones; dos encargados de la coordinación de los servicios; tres mensajeros; cuatro licenciados en Historia de México, que son quienes acompañan a los turistas en sus recorridos; y cinco profesionales en relaciones públicas.

La empresa consiguió para poder trabajar una concesión - y permiso del otrora Departamento de Turismo, ante la imposibilidad de este organismo por cubrir todos los planes de visitas arqueológicas como atracción turística. Y aunque este negocio forma parte de un gran grupo de promociones turísticas; su manejo es independiente y sus decisiones en soberanía unitaria, sus presupuestos inclusive son manejados en forma también unitaria.

Los ingresos que el último año obtuvo la compañía por la prestación de servicios profesionales al turismo, fueron de - \$ 12,000,000.00, que a su vez resultan bajos en relación de - años anteriores, (\$ 22,000,000.00 aproximadamente en promedio). Esta agencia al año tenía un movimiento de más de 11,000 turistas y los sueldos y prestaciones que otorga a sus empleados y profesionales son excelentes.

Los años de 1973 y 1974 en el funcionamiento de este negocio fueron difíciles en cuanto a cumplir con la calidad de las atenciones a los turistas. Según explica la Gerente existían-

ocasiones en que el cúmulo de trabajo no permitía atender a los turistas nacionales o extranjeros como ellos lo merecían y claro está en algunas ocasiones el trabajo se reducía tanto, que la mayoría de sus empleados se desocupaban y cuando había que dar servicio a un cliente se abusaba al grado de servilismo.

..." A todos el mismo servicio"... , pensaba la gerente general y aunque estaba consciente que esta situación es característica en muchos negocios de su giro por las variantes en los volúmenes de turistas, también consideraba que por eficiencia del servicio y costeabilidad del mismo estas irregularidades debían ser balanceadas.

El juicio de la gerente, es acertado, sobre todo cuando explica que aproximadamente 5 meses en cada uno de estos años existía una demanda sobresaturada en sus servicios y que el personal con el que contaba para atenderlos, principalmente los historiadores no se daban a basto para lograr un eficiente servicio al turismo. Esto básicamente se debía a que los períodos de servicio a grupos de viajeros eran prolongados y aún cuando le dejaban buenas utilidades no podía atender a otros grupos de turistas. El personal administrativo también tenía bastante trabajo sobre todo en la coordinación y control de labores y actividades de los servicios.

Para tratar de cubrir estas eventualidades la gerente contrataba personal por obra determinada, pero se vió en problemas de calidad en sus funciones ya que este personal no te

nía la experiencia en el negocio y algunas veces no atendía - oportuna y eficientemente al turista.

Nuestra entrevistada comenta que no podía pensar en la ampliación fija ya que durante el resto de los meses en estos años el trabajo descendía considerablemente.

Durante 1975 y 1976 esta situación se regularizó debido a la baja en el turismo extranjero, principales clientes del negocio y por consiguiente ya no ha sido significativo el problema. Pero, la gerente acertadamente piensa, que ahora con el cambio de gobierno y el fomento que se pretende dar a la "industria sin chimeneas", exista un torrente de viajeros que opten por visitar nuestro país y sus zonas arqueológicas. Por lo que quiere prever los riesgos que esto pudiese traerle a su negocio y nos pregunta ¿ De qué manera puede ordenar y organizar su negocio, con los mismos 25 recursos humanos, que le permita brindar a los turistas un buen servicio ?.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

CASO PRACTICO No. 15

GIRO EMPRESARIAL: COMERCIO

RAMO: ALIMENTOS Y BEBIDAS

Dentro de las oportunidades de la encuesta aplicada a la pequeña y mediana empresa, para nosotros resulta grato mencionar que a una de las empresas entrevistadas, al momento de nuestra visita, le preocupaba el siguiente problema que nos permitimos exponer a ustedes, con la finalidad de colaborar a su solución.

El dueño y administrador de una tienda al detalle especializada en la venta y distribución de alimentos y bebidas, considerada en el renglón de mediana empresa, nos comentó que en los momentos previos a la entrevista se encontraba ocupado en la preparación de un presupuesto de efectivo para los próximos tres meses. La idea de elaborar este presupuesto nació por una solicitud bancaria que esta persona quería tramitar en una Institución de Crédito. La finalidad de esta solicitud se justificaba, ya que un proveedor de vinos, pretendía venderle un poco más de 50,000 botellas de Brandy importado, a un precio de \$ 45.00 por unidad y se podían vender al consumidor final en \$ 115.00 cada una.

La oportunidad es buena, el comerciante podría obtener un margen de utilidad bruta del 155% por unidad vendida, con este margen absorbería algunos gastos de distribución considerables

y tendría razonables utilidades netas. El problema es que nuestro buen amigo comerciante, no contaba con los fondos-suficientes para aprovechar lo que él llama una ganga.

El comerciante considera que esa mercancía puede venderla en un plazo aproximado de 14 meses, tomando en cuenta que éste sea un cálculo conservador de ventas de 145 botellas - diarias. El plazo que le dá el proveedor para el pago de la mercancía es de 20 días calendario. Por lo que nuestro amigo se encontraba ante la incertidumbre de realizar la operación- y tratar de obtener un crédito que no le absorbiera demasia - dos intereses y que resultaran cómodos los pagos.

La preparación del presupuesto de efectivo que hacía el comerciante para hacer frente a las necesidades de su negocio, estaba basada en un estado de los ingresos y egresos de efectivo esperados en cada uno de los próximos 3 meses.

Aunado a esta situación el capital personal de este co - merciante era limitado y había estado obligado en años anterio - res a requerir otros préstamos mediante otras fuentes, de lo - cual todavía tenía cargados en cuenta \$ 1,186,000.00 con ven - cimiento a 8 meses. En 1976 las ventas de este negocio ascen - dieron a \$ 7,117,770.00 con una utilidad neta, después de los - impuestos Federales, de \$ 560,519.00. El establecimiento no - está constituido como una sociedad anónima, por lo que los im - puestos que grava son altos por estar afectados por el impues - to sobre la renta personal.

El movimiento de la mercancía de este negocio se podía considerar lento, ya que debido a la competencia de los autoservicios, las mercancías se estancaban por un año en el almacén. Pero ésto no le preocupa al comerciante porque sabe que el margen de utilidad de un producto que él vende en relación a los autoservicios, será superior, ya que no tiene los altos gastos de operación de los supermercados.

Por otra parte, como atractivo de sus ventas, este negocio ofrece facilidades al cliente a través de créditos siempre y cuando la compra sea por cantidades mayores de \$700.00, para lo que consideraba que dando el crédito a 30 días sus ventas se incrementarían en un 5% promedio mensual.

El comercio, en ejercicios anteriores, había optado por pagar sus impuestos en forma bimestral y sus pagos vencían en junio, agosto, octubre y diciembre del presente año.

El propietario de este negocio, había hecho el siguiente cuadro de sus gastos (anexo 3.3.). Este presupuesto incluía ciertas partidas que exigían desembolsos de dinero durante el período. Sin embargo, la institución de crédito a quien se lo había presentado lo había rechazado y requerido mayor información en detalle de los gastos del negocio.

Sabía el comerciante que tenía que apresurarse en la elaboración de su presupuesto, y francamente pese a la orientación que le dieron en el banco, estaba desconcertado en cómo realizar este estado, para lo cual, acertadamente, trató de in-

cluir el siguiente balance (anexo 3.4). Pero su preocupacion era, - como mencionamos-. de tiempo ya que el proveedor necesitaba saber la decision de compra en 15 días máximo posteriores a su visita.

El comerciante además de inquietarse por el tiempo, tenfa también la necesidad de conocer en su estudio cuál serfa el -plazo optimo para liquidar el crédito solicitado, consideraba para su posible inclinacion las tasas naturales y razonables- de interés bancario y deseaba conocer las conveniencias e inconveniencias financieras al contratar el préstamo a corto o largo plazo.

ANEXO 3.3.

EMPRESA COMERCIAL

Presupuesto parcial de desembolso de efectivo
para el periodo de Mayo - Julio de 1977.

(Sin considerar el crédito solicitado)

(En pesos)

	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>TOTAL</u>
Nómina	60,770	60,770	65,300	186,840
Renta	22,000	22,000	22,000	66,000
Propaganda	18,120	13,590	17,165	48,875
Suministros	5,662	3,398	11,325	20,385
Impuestos	115,410	93,773	129,653	338,836
Otros	15,855	11,359	17,795	45,009
T O T A L :	237,817	204,890	263,238	705,945

Compras y Ventas de mercancías planeadas

(Mayo- Julio 1977)

	<u>Ventas planeadas y recuperaciones</u>	<u>Compras planeadas al precio de costo</u>
Mayo	\$ 656,851	394,110
Junio	568,323	340,993
Julio	696,335	430,097
T O T A L :	1,921,509	1,165,200

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ANEXO 3.4

EMPRESA COMERCIAL

Balance General al 31 de Diciembre
de 1976

A C T I V OACTIVO CIRCULANTE

o Caja y Bancos	\$ 111,664
o Depósito en Garantía de Servs. Públicos	40,770
o Cuentas por cobrar	816,517
o Inventario	<u>1,919,882</u>
Total del Circulante:	2,888,833

ACTIVO FIJO

o Enseres y Equipo	1,780,220
o Equipo de Reparto	<u>502,410</u>
Total Activo Fijo	<u>2,282,630</u>
TOTAL DEL ACTIVO:	\$ <u>5,171,463</u>

PASIVO Y CAPITALPASIVO CIRCULANTE

o Cuentas a pagar por mercancía al costo	285,390
o Bancos	1,652,000
o Otras cuentas a pagar	18,573
o Impuestos	<u>186,140</u>
Total del Circulante:	2,142.103

CAPITAL LIQUIDO AL 31 DE DICIEMBRE 1971: 2,468.841

UTILIDADES DEL PERIODO: 560.519

CAPITAL LIQUIDO AL 31 DE DICIEMBRE 1977 : 3,029,360

TOTAL PASIVO Y CAPITAL: \$ 5,171,463

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO

I I I

1. FRANKLYN J. DICKSON
Editorial Diana, S. A. " EL EXITO EN LA ADMINIS-
TRACION DE LAS EMPRESAS
MEDIANAS Y PEQUEÑAS.
México, 1974.
2. JAMES W. STANTEL
Biblioteca Harvard " EL METODO DE LA BIBLIO-
TECA HARVARD DE ADMINIS-
TRACION DE EMPRESAS "
México, 1975.
3. KONRAD FISHER ROSSI
McGraw-Hill " LA METODOLOGIA DE CASOS-
EN LA ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS "
México, 1972
- 4.
4. BERTRAND R. CANDFIELD
Editorial Diana, S. A. " ADMINISTRACION DE VENTAS"
México, 1963
5. HAYNES Y MASSIE
Ediciones Deusto " DIRECCION, PRINCIPIOS Y -
ANALISIS, CASOS "
España, 1966.
6. C. ROLAND CHRISTENSEN
Editorial Labor, S. A. " LA SUCESION EN LA DIRECCION
DE PEQUEÑAS EMPRESAS"
España, 1973.
7. Asistencia a la plática sustentada por el C.P. y LAE. -
Carlos Villaseñor Ibarra sobre " PROBLEMATICA ADMINISTRATI-
VA EN LA INDUSTRIA QUIMICA FARMACEUTICA" AUDITORIO SYNTAX-
S. A. MARZO 29 A 31 DE 1977.
- 8 Asistencia al coloquio sobre " TODA GRAN EMPRESA EN ALGUN -
TIEMPO FUE PEQUEÑA", sustentada por el Centro Nacional de -
Productividad. HOTEL CAMINO REAL, GUADALAJARA, JAL. FEBRERO
4 A 7 DE 1977.

9. Otra diversa Bibliografía consultada del ORDEN CONTABLE, DE ADMINISTRACION Y JURIDICA, PARA LA INTEGRACION DE LA-INFORMACION CAPTADA EN LA PRESENTACION DE LOS CASOS PRACTICOS.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

La presente investigación ha separado entre sus puntos de relevancia las siguientes conclusiones:

-PRIMERA.- El espíritu de este MATERIAL DIDACTICO PARA LA CATEDRA DE ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA, pretende constituirse en su conjunto, como parte de la información utilizable en dicha cátedra.

Igualmente propone que dentro de la consideración de las características sui-géneris de estas empresas, esta cátedra esté revestida con un tratamiento de SEMINARIO.

-SEGUNDA.- La iniciativa de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, por implementar la Cátedra de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana, responde a una necesidad -hoy vital- de consolidación y desarrollo de estas empresas. Así también responde a la obligación y deseo manifiesto del estudiante por conocer la realidad de la empresa nacional.

-TERCERA.- La ingencia por contar con el conocimiento para la Administración adecuada de las empresas pequeñas y medianas no es exclusiva de las que radican en la Ciudad de México o de las propiamente urbanas, sino también es una necesidad de las empresas rurales.

El 66% de la empresa pequeña y mediana nacional radica fuera de las grandes concentraciones industriales, lo que permite

recomendar a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), la promoción entre sus asociados, del estudio de estas empresas atendiendo a las características de cada región geográfica.

-CUARTA.- El proporcionar mediante este trabajo un panorama real de la pequeña y mediana empresa de nuestro país, trae consigo nuestro personal interés porque a través del conocimiento que el alumno obtenga de ella, la pequeña y mediana empresa reconozca al Licenciado en Administración como el mejor colaborador de su consolidación y desarrollo.

Para fundamentar el logro de esta intención recomendamos a la Asociación Nacional de Licenciados en Administración (ANLA) que así como ha abierto caminos en el sector público para sus asociados, lo haga estudiando los mecanismos que permitan al Licenciado en Administración participar en el adecuado desenvolvimiento de la pequeña y mediana empresa.

-QUINTA.- El desarrollo industrial en México encuentra sus avances en el México independiente, en donde se consideró que las grandes riquezas naturales del país combinadas con el movimiento insurgente permitirían lograr un rápido crecimiento económico, al no lograrse se planteó la posibilidad de aumentar la población que explotara los recursos, posteriormente la necesidad de importar materias primas, capital, maquinaria y tecnología dieron motivo a que los recursos importados se constituyeran como factores esenciales en el desarrollo empresarial del país.

De 1940 a 1976, la industria, el comercio y los servicios - han logrado un apreciable crecimiento. En estos avances empresariales, la pequeña y mediana empresa ha participado de manera considerable.

A partir de la devaluación de la moneda en 1976, la actividad empresarial vive bajo los efectos de riesgoso desarrollo, - esto obviamente repercute en la pequeña y mediana empresa haciendo más álgida su problemática de crecimiento.

-SEXTA.- La problemática de la pequeña y mediana empresa - no debe ser vista como un modelo a escala de los problemas de - la gran empresa, ni ser entendida con la simplicidad que su denominación genérica la define. Ya que constituye un importante - segmento de empresas que requiere ser visto con especial atención, sobre todo considerando su importancia en volumen (70%) - en los establecimientos empresariales, su participación en la utilización de fuerza de trabajo (83%) y ser vía de canalización e incremento de los ahorros familiares de manera útil.

-SEPTIMA.- Es característica elemental de la pequeña y mediana empresa mexicana la utilización extremadamente reducida del método científico de Administración, su manejo y tratamiento actual solamente delinea principios básicos de Administración, por lo que es urgente que el Licenciado en Administración estudie y comprenda a este sector empresarial, enfocando su esfuerzo al crecimiento equilibrado de estos negocios.

-OCTAVA.- Se ha visto en el cuerpo de esta investigación que

algunas características del orden financiero y de Administración definen la aguda problemática de la pequeña y mediana empresa, - con lo que hemos intentado precisar la urgente relación estrecha entre esta empresa y el Licenciado en Administración.

Sin embargo, en virtud de lo que nosotros consideramos como poca información existente de estos negocios, especialmente en la actividad comercial, nos permitimos invitar al Licenciado en Administración a formalizar su relación con este sector, buscando y analizando otras características que ayuden a su mejor comprensión.

-NOVENA.- Los casos prácticos presentados en esta investigación tienen como principal finalidad el interés de adentrar al alumno de esta cátedra a la vida cotidiana y problemas diarios que actualmente experimentan las empresas pequeñas y medianas.

JUNIO DE 1977.

A P E N D I C E S

- 2e. Los objetivos generales se hacen del conocimiento de todo el personal ? SI NO
- 2f. Existen manuales de políticas y objetivos en esta organización ? SI NO
- 2g. La empresa cuenta con planes específicos de acción a Corto y Largo plazo ? SI NO
- 2h. Los planes a corto y largo plazo se elaboran conforme estudios racionalizados ? SI NO
- 2i. Los planes a corto plazo evalúan regularmente ? (mínimo cada 6 meses). SI NO

3. DIRECCION Y CONTROL.

- 3a. La toma de decisiones generalizada está centralizada en la Dirección General (Gerencia), o en algún otro puesto específico ? SI NO
- 3b. El control de objetivos, decisiones y políticas se centraliza en un solo puesto ? SI NO

III. INFORMACION POR AREAS DE OPERACION

1. RECURSOS HUMANOS.

- 1.1. Existe un departamento de personal específico para cubrir esta función? SI NO
- 1.2. El personal de este departamento es el capacitado para cubrir estas funciones ? SI NO
- 1.3. Mencionar tres limitaciones para el desarrollo adecuado de esta función ?
(En hoja anexa)
- 1.4. En el siguiente cuadro marque con una X las actividades que se efectúen dentro de la área en esta empresa.

F U N C I O N	E X I S T E			
	SE REALIZA	EXISTEN POLITICAS	PLANEACION	CONTROL
1.Reclutamiento.				
2.Selec.de Personal.				
3.Medidas Disciplina.				
4.Valuación de Puestos.				
5.Inducción de Pers.				
6.Instructivos de Operación para capacitar al personal en sus puestos.				
7.Desarrollo de Pers.				
8.Promociones y Transferencias.				
9.Motivación al Pers.				
10.Seguridad e Higiene Industrial.				
11.Relaciones Sindic.				
12.Contratación Colec.				
13.Análisis de Puestos				
14.Calificación de Méritos.				
15.				
16.				

1.5. Especifique una situación especial del área de Recursos Humanos que haya sucedido en un período no mayor a tres años, que hubiere o continúe provocando problemas y que presente una oportunidad de mejoramiento. Describa causas, desarrollo condiciones y efectos. (En hoja anexa).

2. PRODUCCION

- 2.1. Defina en forma general, la parte proporcional de empleo de fuerza de trabajo y de maquinaria en la generalidad de sus procesos: ?

Fuerza de Trabajo _____ % Maquinaria _____ %

- 2.2. Existen Supervisores de Producción ? SI NO

- 2.3. En el siguiente cuadro marque con una X las actividades que se efectúan dentro del área en esta empresa .

F.U N C I O N	E X I S T E			
	SE REALIZA	EXISTEN POLITICAS	PLANEACION	CONTROL
1. Compra de Insumos				
2. Almacén Materiales				
3. Se desarrolla <u>esti</u> lo, diseño, experi - mentación de un <u>pro</u> ceso productivo.				
4. Se estudia el equipo e instalaciones a <u>em</u> plear.				
5. Manuales y Diagramas - de operación.				
6. Ingeniería de la <u>Plan</u> ta y del Equipo.				
7. Tiempos y Movs.				
8. Almacén Productos.				
9. Planeación y Control de Producción.				
10. Distribución y Envío de Productos.				
11. Mantenimiento Prevto.				

2.1. Defina en forma general, la parte proporcional de empleo de fuerza de trabajo y de maquinaria en la generalidad de sus procesos: ?

Fuerza de Trabajo _____ % Maquinaria _____ %

2.2. Existen Supervisores de Producción ?

SI NO

2.3. En el siguiente cuadro marque con una X las actividades que se efectúan dentro del área en esta empresa .

F U N C I O N	E X I S T E			
	SE REALIZA	EXISTEN POLITICAS	PLANEACION	CONTROL
1. Compra de Insumos				
2. Almacén Materiales				
3. Se desarrolla estudio, diseño, experimentación de un proceso productivo.				
4. Se estudia el equipo e instalaciones a emplear.				
5. Manuales y Diagramas de operación.				
6. Ingeniería de la Planta y del Equipo.				
7. Tiempos y Movs.				
8. Almacén Productos.				
9. Planeación y Control de Producción.				
10. Distribución y Envío de Productos.				
11. Mantenimiento Prevto.				

F U N C I O N	SE REALIZA	EXISTEN POLITICAS	E X I S T E PLANEACION	CONTROL
12. Mantenimiento : Corrvo.				
13. Estándares de Operación y - Calidad.				
14. Desperdicios y - Merms.				
15.				
16.				

2.4. Mencione tres herramientas administrativas que en esta empresa se usen para dar mayor control y eficiencia a los procesos de Producción: (En hoja anexa).

2.5. Describa una situación especial del área de Producción - que haya sucedido en un período no mayor a tres años, - que hubiere ó continúe provocando problemas y que presente una oportunidad de mejoramiento/ Mencione causas, Desarrollo, condiciones y efectos (En hoja anexa).

3. MERCADOTECNIA Y VENTAS

3.1. Existe un departamento y personal específico dentro de la organización, para cumplir con esta función ?

SI NO

3.2. En el siguiente cuadro marque con una X las actividades que se efectúen dentro del área en esta empresa:

F U N C I O N	SE REALIZA	EXISTEN POLITICAS	E X I S T E	
			PLANEACION	CONTROL
1. Investigación de - Mercados.				
2. Canales de Distribu ción.				
3. Potencial de Clientes				
4. Adecuación del Produc to.				
5. Simplificación y/o Di- versificación del Pdto.				
6. Estudios de Marcas y Etiquetas.				
7. Estudios de Envases - y Empaques.				
8. Estudios de Precios				
9. Publicidad y Promo ciones				
10. Campañas de Ventas				
11.				
12.				

3.3. Mencione tres principales limitaciones que pudiesen existir en la organización o en el mercado para el desarrollo adecuado de esta función (En hoja anexa).

3.4. Describa una situación especial del área de Mercadotecnia y Ventas que haya sucedido en un período no mayor a tres años, que hubiere o continúe provocando problemas y que presente oportunidades de mejoramiento. Mencione causas, desarrollo, condiciones y efectos.(En hoja anexa).

4. FINANZAS

4.1. Existe un departamento y personal específico, dentro de la organización, para cumplir con esta función:

SI

NO

4.2. Mencione tres principales limitaciones que pudiesen existir en la Organización o en la Economía Nacional para el desarrollo adecuado de las Finanzas de esta empresa. (En hoja anexa).

4.3. En el siguiente cuadro marque con una X las actividades que se efectúen dentro del área en esta empresa:-----

F U N C I O N	E X I S T E		
	SE REALIZA	EXISTEN POLITICAS	PLANEACION CONTROL
1. Presupuestos de: - Fondos, de Ventas,- de Producción, de - Mano de Obra, Otros Gastos.			
2. Registros Contables.			
3. Información Financiera			
4. Análisis e Interpretac.			
5. Crédito y Cobranzas.			
6. Impuestos.			
7. Búsqueda de Fuentes de - Financiamiento.			
8.			
9.			

4.4. Mencione tres fuentes de financiamiento externo y tres fuentes internas que sea utilizada por esta empresa. (En hoja anexa).

4.5. Si se tienen fuentes de financiamiento en la organización éstas son a corto y a largo plazo?

SI NO

4.6. Explique en que proporción se usan las fuentes a corto y a largo plazo (En hoja anexa).

4.7. De las fuentes de financiamiento interno y externo cuáles son las más usadas ? (En hoja anexa)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

VI. RECOMENDACIONES AL ENTREVISTADOR

1. En el caso en que la respuesta a una pregunta sea negativa, explicar en hojas anexas, las - causas por las que no se desarrolla la función o no se efectúa el satisfactor.
2. Al explicar en hojas anexas las respuestas o - algún comentario a las preguntas, deberá relacionarse con el número de la pregunta.
3. Duración de la Entrevista: _____ Hs.
4. Grado de Colaboración del Entrevistado:

(D)

(C)

(B)

(A)

Ciudad Universitaria, Marzo 22, 1977.

MODELO DEL CUESTIONARIO APLICADO A GRUPOS DE LOS ULTIMOS SEMESTRES EN LA FACULTAD - DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

1. La industria, el comercio y los servicios, se consideran - empresas?

NO SI

2. Consideras que los actuales planes de estudio de la FCA, te han ayudado a conocer la evolución de las actividades empresariales en México?

NO SI

3. Cuáles son los principales indicadores que definen a la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana ? _____

4. Conoces cuál es la importancia económica que tiene la Pequeña y Mediana Empresa en México. (Participación en la producción de bienes y servicios a nivel nacional) ?

NO SI Escribela: _____

5. Consideras que la ocupación que la Pequeña y Mediana Empresa da a la población trabajadora del país es:

Menor que la Ocupación de la Gran Empresa.

Mayor que la ocupación de la Gran Empresa.

Igual Ocupación

No lo Sé

6. Podrías mencionar tres problemas de tipo administrativo que actualmente existan en una Pequeña o Mediana Empresa ?

NO SI _____

7. Consideras que los actuales planes de estudio de FCA, te han ayudado a conocer a la Empresa Mediana y Pequeña del país ?

NO SI

8. Conoces algunos criterios y técnicas adecuadas y específicas para la solución de los problemas que mencionaste en la pregunta No. 6 ?

NO SI Descríbelas _____

9. Consideras un beneficio si se incluyese en los programas de estudio de la FCA, el tratamiento y análisis de la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana ?

NO SI

10. Si trabajas actualmente en el sector privado, la empresa - donde prestas tus servicios, consideras está clasificada - como: Menos que pequeña Pequeña y Mediana Gran Empresa

Agradecemos tu colaboración para esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS
· GENERALES.

Relacionadas por orden al
fabético de autor:

1. Jorge Alvarez Anguiano " APUNTES DE AUDITORIA AD _
UNAM. MINISTRATIVA " México, 1976

2. ANUARIO ESTADISTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE 1910
Dirección General de Estadística de México.

3. ANUARIO ESTADISTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE 1917;
1922; 1925; 1930. Departamento de Estadística Nacional - -
México.

4. ANUARIO ESTADISTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE 1931;
1932; 1933; 1934; 1935; 1940. Departamento de Estadística-
Nacional. México.

5. ANUARIO ESTADISTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE 1945;
1950; 1952; 1953; 1960; 1962; 1965; 1969; 1970; 1972; 1973;-
1974. Dirección General de Estadística. México.

6. Fernando Arias Galicia " ADMINISTRACION DE RECURSOS
EDITORIAL TRILLAS. HUMANOS " México 1976.

7. BANAMEX, S. A. " INFORME ANUAL 1974 "
EDITORIAL PROPIA. México.

8. BANCO DE MEXICO, S. A.
EDITORIAL PROPIA. " INDICADORES ECONOMICOS
VOL. 4 No.2 OCTUBRE 1976"
México.
9. RAYMOND BARRE.
Fondo de Cultura Económica. " EL DESARROLLO ECONOMICO "
México 1970.
10. LAURENCE BETHEL.
Fondo de Cultura Económica. " ORGANIZACION Y DIRECCION-
INDUSTRIAL " México 1970.
11. KENETH BOULDING.
Fondo de Cultura Económica. " ANALISIS ECONOMICO "
México, 1969.
12. D'ARLIN, KRAMER, ROOT.
Editorial Cogesa. " COMERCIO INTERNACIONAL "
México, 1964.
13. FRANKLIN J. DICFSON.
Editorial Diana, S. A. " EL EXITO EN LA ADMINISTRA
CION DE LAS EMPRESAS MEDIA
NAS Y PEQUEÑAS " México 1974.
14. EDITORIAL CUMBRE.
" ENCICLOPEDIA ILUSTRADA CUM-
BRE " México, 1965.
15. JOSE A. FERNANDEZ ARENA.
Editorial Herrero Hnos. " EL PROCESO ADMINISTRATIVO "
México, 1973.
16. JOSE A. FERNANDEZ ARENA.
Editorial Diana, S. A. " AUDITORIA ADMINISTRATIYA "
México, 1975.
17. CONRAD FISHER ROSSI.
Editorial McGraw Hill. " LA METODOLOGIA DE CASOS EN-
LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS "
México, 1971.

18. EDMUNDO FLORES
Editorial J. Mortiz, S. A. " VIEJA REVOLUCION NUEVOS PRO-
BLEMAS" México, 1976
19. FOGAIN, NAFINSA.
Editorial Propia. " CARACTERISTICAS DE LA INDUS-
TRIA PEQUEÑA Y MEDIANA DE -
MEXICO "; México, 1974.
20. J. Ma. FONTANA TARRATS.
Editorial Limusa-Willey. " DEFENSA Y CRITICA DEL COMER-
CIO "; México, 1972.
21. FEDERICO GARCIA LAINE
UNAM. Tesis. " LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA
EN MEXICO, México 1974.
22. ISAAC GUZMAN VALDIVIA
Editorial Reverte " REFLEXIONES SOBRE LA ADMINIS -
TRACION "; México, 1961.
23. HAYNES Y MASSIE.
Ediciones Deusto " DIRECCION, PRINCIPIOS, ANALISIS
Y CASOS". España 1966.
24. HENRI HIERCHE
Editorial Diana, S. A. " TECNICAS MODERNAS DE GESTION -
DE EMPRESAS ". México 1971.
25. HUNT, WILLIAM, DONALDSON
Editorial Uteha. " FINANCIACION BASICA DE LOS NE-
GOCIOS ". México, 1970
26. IEPES (PRI)
Editorial Propia " BOLETIN MENSUAL VOL.VII No. 9"
México, 1976.
27. WILBURG JIMENEZ
Fondo de Cultura Económica. " LA ACTIVIDAD ECONOMICA MEXICA-
NA ". México, 1967

28. PHILIP KOTLER.
Prentice Hall, Inc. " MARKETING MANAGEMENT "
N.J. USA. 1969.
29. LOUIS LAIR.
Editorial Cogesa. " ANALISIS DE BALANCES INDUSTRIA-
LES FINANCIEROS " México, 1974.
30. MIGUEL LEON PORTILLA.
Editorial Universitaria. " IMAGENES DEL MEXICO ANTIGUO "
B. Aires, 1963.
31. DIEGO LOPEZ ROSADO.
Editorial UNAM. " HISTORIA ECONOMICA DE MEXICO "
México, 1963.
32. F. MENDOZA Y G. LOPEZ TAPIA.
Editorial Limusa - Willey. " ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS
DE PRODUCCION " México, 1973.
33. NAFINSA.
Editorial Propia. " LA ECONOMIA MEXICANA EN CIFRAS "
México, 1974.
34. ANTONIO PEREZ COSIO.
UNAM. Tesis. " EMPRESA MEDIANA EN MEXICO "
México, 1974.
35. MARTIN QUIRARTE.
Editorial Porrúa. " VISION PANORAMICA DE LA HISTORIA
DE MEXICO " México, 1976.
36. BERTRAND REWELL C.
Editorial Diana, S. A. " ADMINISTRACION DE VENTAS "
México, 1969.
37. C. ROLAND CHRISTENSEN.
Editorial La Bor, S. A. " LA SUCESION EN LA DIRECCION DE-
PEQUEÑAS EMPRESAS " España, 1973.
38. PAUL A. SAMUELSON.
Editorial Aguilar. " CURSO DE ECONOMIA MODERNA "
México, 1972.

39. MARIANO SANCHEZ GIL.
Editorial Aguilar " NATURALEZA Y EVOLUCION DE LA
FUNCION EMPRESARIAL". España
1970.
40. ADAM SMITH
Fondo de Cultura Económica " LA RIQUEZA DE LAS NACIONES "
México, 1958.
41. HERBERT B. SIMON
" EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO ". España 1970.
42. SECRETARIA DE INDUSTRIA
Y COMERCIO. HOY SECRETARIAS DE COMERCIO Y PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.
" INFORMES Y BOLETIN ANUALES Nos.
XXII; XXIII: XXV de 1972; 1973
y 1974.
México.
43. SECRETARIA DEL TRABAJO Y
PREVISION SOCIAL " INFORME DEL ESTUDIO DE LA EMPRESA EN MEXICO" Depto. de Organización y Métodos. México -
1974
44. SECRETARIA DE HACIENDA Y
CREDITO PUBLICO " LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA"
México, 1977.
Docal Editores.
45. JAMES W. STANTEL
Biblioteca Harvard " EL METODO DE LA BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS" México 1975.
46. CURTIS W. SYMONDS
Editorial Olmeca, S. A. " ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS UTILIDADES". México, 1975.
47. PAUL SWISSEY
Editorial McGraw-Hill " EL DESARROLLO ECONOMICO CAPITALISTA ". México, 1970

48. GEORGE R. TERRY. " PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION "
Editorial Cecsá. México, 1971.
49. RAYMOND VERMON. " EL DILEMA DEL DESARROLLO ECONO
Editorial Diana, S. A. MICO EN MEXICO " México, 1970.
50. HAYARD O. WHEELER. " BUSINESS, AN INTRODUCTORY ANA-
Harper & Row, Publishers. LYSIS " USA., 1963.
51. Asistencia al Coloquio sobre " TODA GRAN EMPRESA EN ALGUN -
TIEMPO FUE PEQUEÑA Y MEDIANA ". Sustentada por el Centro Na
cional de Productividad. HOTEL CAMINO REAL, GUADALAJARA, -
JAL. Febrero 4 a 7, 1977.
52. Asistencia a la plática sustentada por el C. P. y LAE. Car-
los Villaseñor Ibarra sobre " PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA -
EN LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA ". Auditorio Syntex,-
S. A., México, Marzo 29 a 31 de 1977.