

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

28

24

“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE MATERIAL QUIRURGICO Y DE CURACION”

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTA COMO TESIS  
FRANCISCO MARTIN TORRES LUQUIN  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D.F.

FEBRERO DE 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

359881



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.

*"Por que un viaje de mil millas comienza con un paso"*

*A mis Padres: Por su apoyo incondicional, su amor y su esfuerzo por sacar a todos sus hijos adelante*

*A mis hermanos: Por su amor y tolerancia*

*A Olivia: Por su amor, su comprensión y por ser lo mejor que me ha pasado*

*A mis amigos: Por su afecto y su confianza*

*A todos aquellos que indirecta o directamente contribuyeron a la realización de este trabajo*

---

## INDICE

---

<b>I. Administración</b> .....	1
<b>I.I Proceso Administrativo</b> .....	1
I.I.I Planeación.....	2
I.I.II Organización.....	4
I.I.III Dirección.....	6
I.I.III.I Liderazgo Ejecutivo.....	7
I.I.IV Control.....	10
<b>II. La Empresa Pequeña hoy</b> .....	12
II.I Definición de pequeña empresa de acuerdo al tamaño.....	14
II.II Definiciones Organizacionales de pequeña empresa y fases de crecimiento.....	16
II.III Empresarios.....	21
II.IV Importancia de las personas y factores que propician el fracaso.....	22
II.V Funciones.....	32
II.V.I Mercadotecnia.....	32
II.V.II Finanzas.....	35
II.V.III Personal.....	45
II.V.IV Producción.....	46
<b>III. El Sector Salud</b> .....	48
III.I. Antecedentes y situación actual del sistema de salud.....	52
III.I.I Evolución del sistema de salud.....	53
III.I.II Conformación del sistema de salud actual.....	59
III.II. Propósitos, objetivos y lineamientos de la Reforma del Sector Salud.....	62

III.II.I	La salud en el desarrollo.....	62
III.II.II	Logros y retos.....	62
III.II.III	Principales problemas.....	64
3.1.	Insuficiente calidad y limitada eficiencia.....	64
3.2.	Segmentación e insuficiente coordinación.....	65
3.3.	Centralismo.....	68
3.4.	Cobertura insuficiente.....	68
III.II.IV	Objetivos.....	69
III.III.	Programas de apoyo a las tareas sustantivas.....	69
1.	Fortalecimiento de los sistemas de salud.....	69
1.1.	Mejoramiento continuo de la calidad de la atención médica.....	70
1.2.	Mejoramiento de la gestión administrativa de los servicios de salud.....	70
2.	Recursos e insumos para la salud.....	71
<b>IV.</b>	<b>Desempeño Actual y Antecedentes.....</b>	<b>74</b>
IV.I)	Organización.....	74
IV.II)	Ventas, Distribución y Mercado.....	74
IV.III)	Producción.....	75
IV.IV)	Finanzas.....	76
IV.V)	Recursos Humanos.....	78
IV.VI)	Análisis de Estados Financieros.....	79
<b>VI.</b>	<b>Propuesta.....</b>	<b>82</b>

VI.I) Estructura Organizacional.....	82
VI.II) Implementación de Sistemas de Información.....	83
VI.III) Comercialización.....	84
<b>VII. Conclusiones.....</b>	<b>85</b>

## INTRODUCCION

---

La difícil situación económica que nos ha tocado vivir a muchos mexicanos me ha motivado a hacer un análisis de una empresa que a pesar de las fuertes crisis que han atravesado las micro y pequeñas empresas en México, se ha sostenido y ha mantenido su nombre en alto. Sin embargo, situaciones de falta de liquidez y la falta de planeación, han provocado que esta empresa se encuentre en una situación financiera muy difícil y con un futuro que al día de hoy, es difícil de discernir, por lo que quisiera, en la medida de mis posibilidades, tratar de ayudar y de ser posible, orientar a la misma para que encuentre su cauce y su recuperación, proporcionándole al dueño de la misma algunos principios y posibles soluciones que permitan su reactivación.

La importancia de la administración de las empresas se ha hecho valer desde mucho tiempo atrás. El proceso administrativo, en teoría parecería tedioso e impracticable para un pequeño negocio, pero cuando los primeros síntomas de lo que es una verdadera organización aparecen, es cuando se da uno cuenta de lo importante que es.

Los cuatro procesos que la componen, nos dan una idea del todo orgánico que la compone, siendo un sistema interconectado que permite a la organización salir adelante y, cuando se tiene bien definido e implementado, también permite detectar rápidamente en donde está el problema y de forma más efectiva solucionarlo.

Es importante reconocer el esfuerzo que muchos empresarios realizan y que tienen la sangre fría y el temple para establecer un negocio e independizarse para hacer su contribución a la sociedad de otra manera. Es bien sabido que el líder no nace, se hace y que cada empresario tiene rasgos característicos que le permiten hacer lo que le gusta hacer y tener gente que los siga en su tarea incansable. Cada empresario tendrá algunas facultades más desarrolladas que otras y lo importante es que se dé cuenta de cuáles se pueden explotar en el ahora y cuáles se deben de desarrollar.

En los últimos años, el papel de la micro y pequeña empresa ha sido menospreciado y en verdad no se le ha dado la importancia que por sí sola se acredita. Si se hiciera un análisis del número de empleados que laboran en grandes empresas contra aquellos que laboran en microempresa, nos sorprendería percatarnos que el mayor número de personas trabajan en micros y pequeñas empresas y si hiciéramos una comparación entre el número de empresas grandes contra el número de pequeñas empresas, nos sorprenderíamos aún más.

Toda empresa constituida, que tenga un mercado al que ofrecerle algún producto, experimentará tarde o temprano una etapa de crecimiento que la desestabilizará y que deberá de ser controlado a través de lo que pudiera ser 'una receta de cocina' aplicado a cada caso en particular, pero que

probablemente se ha visto repetido una y otra vez a lo largo de la historia, o por decirlo mejor, a través de la práctica teorizada.

La consideración del factor humano como el recurso más importante con el que cuentan todas las empresas, se ha convertido en la actualidad en la verdad más absoluta que rodea a este sector. No sólo por el hecho de que en los empleados se descansa gran parte de la carga de trabajo que tiene el empresario, pues si en un principio se constituye una organización, es por que una persona sola no es capaz de realizar el trabajo por si sola, sino porque dependerá del trato a los empleados, de la armonía con la que se trabaje y de la capacitación que se les dé a los mismos el que la empresa salga adelante o no. Cuantos casos hemos visto en el que los empleados deliberadamente y con el afán de provocar menoscabo en el patrimonio del patrón, realizan actividades y adoptan actitudes tan sólo para cobrar injusticias y malos tratos por parte del patrón. Con esto no hay que pensar que hay que ser paternos y consentirlos de más, por el contrario, es importante impartir autoridad con buen trato, capacitar al empleado con firmeza y demostrar con hechos la forma de trabajo disciplinada y coherente con las palabras. Un empleado satisfecho de su trabajo, con conocimiento de que está aprendiendo cada día y que se le está dando la oportunidad de participar en decisiones y de alguna manera ser tomado en cuenta, es el empleado mejor remunerado y, por tanto luchará por sacar adelante, en equipo, aquello con lo que se siente comprometido.

Las funciones básicas de toda empresa son: Mercadotecnia, Finanzas. Personal y Producción. Todas funcionan de forma sincronizada y armónica y son interdependientes a la vez. Si se quisiera explicar esto, de manera esquemática, sería a través de 4 engranes conectados entre sí haciendo girar un motor. Si uno de los engranes falla, el motor entero falla. Esto se puede ver claramente cuando las ventas no han sido suficientes y han provocado una falta de liquidez, lo cual a su vez a provocado que no haya dinero para comprar insumos y por lo tanto la producción se detiene y esto provoca que a su vez no haya productos que vender, lo que a la larga causa desmotivación en los empleados que buscarán otras oportunidades y así sucesivamente, cuando falla una función, las otras se alteran también. Es por esto que se les debe de dar la misma atención a cada una de ellas, pues constituyen el motor que le permite a la empresa ser eficiente en su desempeño. El conocimiento de que compone a cada función, permitirá al administrador ubicar problemas en su empresa que tienen solución, tan sólo hay que tener una visión global de la empresa y no descuidar ninguna de las cuatro funciones de la administración.

El Sector Salud, ha sufrido cambios substanciales en los últimos años, a pesar de que no ha sido posible una consolidación del mismo, se han hecho avances importantes en materia de simplificación. Hay que considerar un factor importante, la cobertura insuficiente de medicamentos y atención médica se une a la corrupción y al contubernio, a la burocracia y a los excesos del gobierno, provocando que toda intención de cambio o mejoría se vea menoscabada por todos esos

vicios que lo rodean últimamente. Es por eso que se incluyó este capítulo en este trabajo; por que si algo se tiene que dominar cuando se tiene un negocio, es la información del mercado, su situación, sus diferentes aspectos y posibles cambios que pudieran generarse. De otra manera, siempre el mercado nos va a tomar por sorpresa y cuando se trate de acoplar el negocio, ya se perdió mucho dinero, en el mejor de los casos. Pero el empresario que conoce la verdadera situación del suministro de materiales al gobierno, deberá darse cuenta de que el mercado al que se sigue enfocando es un mercado sucio, que se maneja a través de lo corrupto y que difícilmente tendrá mejoría en el corto plazo, a pesar de las buenas intenciones que se puedan tener por parte del gobierno, el aparato, por el momento, está descompuesto. Es entonces cuando surgen las preguntas ¿Realmente se quiere seguir en la misma situación? ¿Se seguirá dependiendo de un cliente que puede dejar de comprar a particulares cuando así lo considere necesario en casos de recorte presupuestal? ¿Se seguirá vendiendo a personas que ganan parte del ingreso de la empresa pidiendo 'mordidas' y repartiendo entre sus 'cuates' dinero que por derecho no les corresponde? Estas y muchas otras más son algunas razones que tendrán que ser consideradas por parte del empresario que quiera permanecer en este sector sin querer aventurarse a algún otro mercado mejor remunerado a la larga y sobre todo más honesto.

Quise hacer una reseña y un análisis global de la situación actual de la empresa, para poder explicar con la teoría de los capítulos anteriores, algunos de los errores que se han cometido en esta comercializadora y que en definitiva tienen solución viable. La tarea que tiene esta empresa no es una tarea sencilla; salir adelante puede costar mucho tiempo dinero y esfuerzo pero, en definitiva, tendrá que hacer algo y hacerlo ya, pues mantener la situación igual sería prolongar la agonía hasta una situación insostenible, que pudiera provocar algo más que el simple cierre del negocio.

Por último se presentan la propuesta y las conclusiones del análisis, que sabiendo de antemano que no son la única solución, se espera que contribuyan a un mejor conocimiento y un panorama más amplio de lo que es una empresa pequeña, su funcionamiento y una posible solución.

## I. ADMINISTRACION

---

**Funciones Orgánicas de la Administración.** Mientras el conocimiento sobre la administración se desarrollaba, las autoridades y practicantes buscaron definir las funciones orgánicas de la administración. Se dieron cuenta que el reconocer estas funciones sería necesario si el trabajo del administrador había de ser entendido por las personas. Poco a poco se buscaron las funciones que debían ser desempeñadas en algún lugar, por alguna persona, en un tiempo determinado, en o por la organización y eran funciones que sin las mismas, la organización no iba a ser capaz de operar con competitividad económica y efectividad. En la actualidad, las autoridades de la administración y los administradores de empresas exitosas están de acuerdo en que las funciones principales de la administración son las siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control. Además una miscelánea de funciones aparece entre las funciones de control y organización. Estas funciones "extra" derivan de dos fuentes: a) Las que requieren un reconocimiento de la responsabilidad el liderazgo como administrador tales como motivación, liderazgo y actuación; y b) las que son subfunciones de control tales como dirección, guía del desempeño y coordinación. Uno debe de entender el verdadero significado de estas funciones administrativas para poder entenderlas adecuadamente.

"La función de planeación creativa puede ser definida como la determinante original la especificadora de factores, fuerzas, efectos y relaciones necesarias para alcanzar objetivos designados previamente"(1). En otras palabras, un plan creativo es la base de los factores que causan que una acción determinada alcance el objetivo especificado. Cada uno de estos factores causales tiene un determinado peso o fuerza definidos para cada situación en particular. Como consecuencia, todos los efectos o resultados de los factores serán de importancia en la variación del resultado y en el logro de los objetivos.

### I.II Proceso Administrativo.

La perspectiva tradicionalista de la Administración ve en esta a un conjunto común de procesos que, cuando son efectuados debidamente, favorecen la eficacia y eficiencia organizacionales. Los procesos básicos son planeación, organización, dirección y control. Definiré cada uno de ellos y daré ejemplos para explicar lo anterior.

Es importante que al ser leída la descripción de cada proceso, se tengan presentes las dos siguientes ideas:

I. En la presente sección se habla de *procesos*, no de personas. Los procesos los realizan

(1) (Modern business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management)

personas o individuos a los que denominamos gerentes o administradores; los procesos pueden integrarse en grado variable al trabajo de empleados que tengan títulos de ocupación. "El diplomático francés Clemenciau en cierta ocasión señaló que la guerra era demasiado importante para dejársela a los generales; y hay personas que, dado que la sociedad depende de las organizaciones, la administración es demasiado importante para confiarla enteramente a los administradores"(2). Hemos de concebir los procesos gerenciales como métodos que son necesarios para el funcionamiento de las empresas, pero que podrían asignarse en diversas formas en sentido ascendente y descendente de las jerarquías organizacionales o bien entre ellas. Así pues todo empleado es administrador en la medida que planea, organiza, dirige y controla.

2. Es importante recordar que la aportación que cada proceso hace al funcionamiento eficaz y eficiente de la organización es una posibilidad, no una cosa segura. En otras palabras, no debemos olvidar que cada proceso ha de llevarse a cabo en una forma que corresponda a la situación concreta que se presenta, si queremos que mejore el desempeño; y no olvidar que no siempre es fácil realizarlo en correctamente en circunstancias complejas y cambiantes. Las formas particulares de planear, organizar, dirigir se deberán adecuar a los casos concretos y situaciones particulares, en el entendimiento de hacer las cosas lo mejor posible.

### **I.I.I Planeación**

La planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como se deben aprovechar y desarrollar sus fuerzas y como se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente. La planeación también incluye reflexionar las ambiciones básicas y a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, como los métodos de realización.

#### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso de diseñar el futuro y los medios para conseguirlo. Pone énfasis en la acción. Se toman decisiones presentes, que tienen repercusión en un futuro incierto, para poder adaptarse a las situaciones cambiantes de una empresa.

#### **Niveles de Planeación**

##### **ESTRATEGICA:**

- Es global o general, porque abarca a toda la empresa y su relación con el entorno.
- Es responsabilidad de la máxima autoridad.
- Es a largo plazo

(2) (Modern business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management)

**OPERATIVA O TACTICA**

- Es específica
- Es una responsabilidad de la gerencia media
- Es a corto plazo

Proceso de Planeación Estratégica:

Diagnóstico-Pronóstico Externo:

- 1) Se deberá obtener información de 5 años hacia atrás del sector para hacer un diagnóstico.
- 2) Para hacer un pronóstico, se deberá obtener información de por lo menos 5 años hacia adelante del sector.

Los encargados de hacer este diagnóstico-pronóstico será el departamento o grupo de planeación, que puede estar integrado por el director general o el consejo de administración. Así mismo, se intentará establecer un escenario que podrá ser optimista, el más probable y pesimista, los cuales servirán de referencia para hacer la planeación, centrándose en la competencia y los clientes.

También se deberá hacer una división del entorno, que será:

- Micro: Clientes, competencia, mercados, tecnología.
- Macro: Gobierno, sociedad y economía

De los cuales se deberán descubrir las fuerzas y debilidades de la empresa frente a los mismos.

- Competencia: Establecer las fuerzas y debilidades
- Mercado: Revisión general en importe y en unidades totales del sector. Como se encuentra segmentado y como se puede segmentar, establecer tasas de crecimiento en el mismo, tendencias de precios, sensibilidad de la demanda al precio, etc...
- Tecnología: Analizar la maquinaria, equipo, tendencias tecnológicas, recursos destinados a investigación y desarrollo, etc...

Diagnostico-Pronóstico Interno:

Se revisará la situación de la empresa desde sus funciones principales: Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Personal, Investigación y desarrollo y la Dirección:

- Mercadotecnia: Se analizará precio, producto, plaza, promoción, personal de venta, su capacitación y desarrollo.
- Producción: Costos, calidad, tiempos, cantidad, maquinaria, métodos, materiales, mano de obra y administración de la producción.
- Finanzas: Hay que revisar flujos de efectivo, liquidez (prueba del ácido, Capital de trabajo), apalancamientos, razones de rotación (CxP, CxC, Inventarios), y razones de rentabilidad (ROI, ROE).
- Personal: Productividad del personal, clima laboral, satisfacción en el trabajo, rotación, remuneraciones, relaciones sindicales, higiene y seguridad, etc...
- Investigación y desarrollo: Analizar la capacidad tecnológica del negocio para poder promover innovaciones y su desarrollo dentro de la empresa.
- Dirección: Valores y estilos de los directivos, experiencias y motivadores estratégicos

La Planeación es una gran responsabilidad para los ejecutivos de todos los niveles de la empresa. Algunos empleados del área operativa también planean, pero sólo para proyectos que se les

asignan. Ellos no planean el trabajo de otros empleados. Esta planeación operativa es, en la mayoría de los casos, realizada bajo la supervisión de ejecutivos.

"Mientras más alto es el nivel ejecutivo de las personas, en una organización, mayor será el tiempo que se invierta en problemas que requieran de la administración creativa. Cada plan, desde el nivel más alto y hacia abajo, se convertirá en la base de cada acción efectiva de grupo"(3), por ejemplo: un plan de ventas para un x año deberá ser desarrollado bajo la dirección de un ejecutivo de alto nivel en la división o área de Ventas de una compañía. Una vez que se aprueba por parte de la alta dirección de la empresa, servirá como base para la actuación de diversos empleados y grupos de empleados dentro de la organización. En algún punto de este proceso de planeación, la organización de la empresa comenzará.

### 1.1.11 Organización

El término organización se refiere a: "la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas *divisiones o departamentos* y en subunidades, conocidas con el nombre de *secciones*, que tienen determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura.

Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización" (4).

El resolver "conflictos referentes a las funciones" consiste en determinar a quién se le designan la responsabilidad de determinadas tareas o actividades. Los subordinados se comprometerán a encargarse de algunas partes del trabajo que supone el nuevo proyecto. Al gerente de proyectos se le determinarán las consecuencias que las estimaciones del nuevo proyecto acarrearán para el departamento de producción y así sucesivamente, hasta lograr la organización adecuada de la organización en cada una de sus partes. Quisiera citar los pasos que describe el proceso de la organización:

- 1) "Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización"(5). Toda empresa es creada para diversos fines. Cada uno de estos propósitos obviamente se alcanzará de distintas formas. Por lo tanto, para poder alcanzar las metas en una organización, es preciso definir primero las tareas. Por ejemplo, un hospital antes de curar a los enfermos, deberá de contar con los medicamentos y equipo necesario, contratar médicos y otros profesionales, establecer departamentos y solicitar las autorizaciones pertinentes.

(3) (Modern Business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management)

(4) Administración. David R. Hampton. Ed. Mc Graw Hill

(5) Administración. James A.F. Stoner. Ed. Prentice Hall

- 2) "Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desempeñadas lógicamente y confortablemente por una persona o grupo"(6). Es evidente que toda organización se crea porque una sola persona no es capaz de hacerlo. Esto quiere decir que el trabajo se deberá asignar a las personas de acuerdo a su capacidad y, ninguna persona deberá de tener una carga de trabajo demasiado pesada ni tampoco, demasiado liviana.
- 3) "Combinar el trabajo de los miembros de una compañía de manera lógica y eficiente(7)" Cuando una empresa comienza a crecer, se hace necesario ir coordinando actividades, es decir, que haya empleados o grupos de empleados que realicen actividades relacionadas entre sí. Hay funciones en la administración como son: mercadotecnia, producción, finanzas y personal y en estos departamentos habrá personas con distintos niveles de conocimientos, destrezas y niveles de experiencia, cuyas interacciones se gobiernan por procedimientos establecidos. A esta combinación de trabajo se le llama departamentalización.
- 4) " Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico"(8). A medida que los departamentos comienzan a trabajar en sus distintas funciones, comienzan a surgir conflictos entre los empleados. A través de la coordinación, se permite que todos tengan presentes las metas organizacionales y que se reduzca la ineficiencia y los conflictos que sólo perjudican a la empresa.
- 5) " Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar esa efectividad"(9). La organización es un proceso continuo, por lo que será necesario evaluar periódicamente los cuatro pasos anteriores. Cada vez que una empresa crece, cambia y es muy importante mantener una estructura que permita que las actividades se continúen haciendo de manera efectiva y eficiente para cumplir con las necesidades actuales de la empresa.

"La Organización es la función de crear, anticipándose a la ejecución de las condiciones básicas que son un requisito previo al logro exitoso de los objetivos"(10). Esta involucra el establecimiento de las adecuadas relaciones entre el trabajo, la gente que hace el trabajo y el lugar de trabajo. Para simplificar lo anterior, el cúmulo de trabajo que se establezca en el plan deberá ser dividido en unidades de responsabilidad para el desempeño correcto del mismo. Después, se deberán encontrar personas que cubran los requisitos determinados para cada uno de los puestos que han sido creados. También, los bienes de capital necesario deberán ser obtenidos para soportar el nivel de operaciones demandadas por el plan. Todos estos elementos deberán de estar correctamente relacionados en el ambiente de trabajo.

(6,7,8,9) Administración. James A.F. Stoner. Ed. Prentice Hall

(10) Modern Business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management

Cuando la planeación y la organización se alcanzan, la función de control da comienzo.

### 1.1.III Dirección

La *dirección* posee cuando menos, dos significados. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización, es decir el estilo. Entre ellos figuran el articular y ejemplificar los valores y estilo propio de la empresa. A esto se le llamará "concepción de liderazgo basada en la transformación de la institución"(11). El segundo significado de *dirección* denota el proceso de flujo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subordinados respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

Se considera de suma importancia interactuar con el grupo para estimular la participación y centrar a todos los asistentes en la adhesión de cualquier proyecto. También es importante alentar el pensamiento crítico y también la prueba de la realidad, proporcionando la certeza de estar alentando un proceso en el que todos intervendrán y aceptarán lo que decida el grupo. De esta forma, "mientras los directivos están influyendo en sus subordinados para realizar el trabajo, sus acciones comunican y desarrollan la "cultura" de su organización con sus valores implícitos que favorecen el logro, la acertividad, (o afirmación de sí mismo) y el trabajo en equipo"(12).

A continuación quisiera comentar sobre la concepción del liderazgo, como parte esencial de la dirección, pues como veremos a continuación, representa un papel determinante dentro de la organización, el que un director o gerente sea visualizado como un líder en la organización.

Estilos de dirección:

**Autocrático:** Impone decisiones y no acepta comentarios ni sugerencias de los empleados. En este tipo de dirección hay una alta rotación de personal. En poco tiempo la productividad sube y es a causa de la obediencia. Sin embargo, la productividad también baja porque los empleados no aguantan por mucho tiempo este tipo de dirección.

**Adocrático:** Es el punto medio entre autocrático y participativo. La productividad tiende a ser estable en el tiempo, pero sin tener muchos resultados.

**Participativo:** Aquí la dirección acepta opiniones y sugerencias y las pone en práctica. Los resultados son a largo plazo y el mejoramiento de la productividad es sostenido.

(11,12) Administración. David R. Hampton. Ed. Mc Graw Hill

### I.I.III.I) Liderazgo Ejecutivo

La diferencia entre administradores y líderes.-

Los términos de administrador y líder son por lo general usados de manera intercambiable cuando se habla de liderazgo ejecutivo en una empresa. Sin embargo, es importante hacer una diferenciación entre estas para el propósito del análisis administrativo. En la práctica, un ejecutivo debe ser ambos: administrador y líder, si es que ha de desempeñar un trabajo exitoso dentro de cualquier organización o grupo de trabajo. El liderazgo busca motivar a la gente orientándose a metas. El líder acepta la responsabilidad por el logro de los objetivos. Estos objetivos deben ser los de la empresa, los del líder o los de sus subordinados. La importancia de entender bien la verdadera naturaleza del liderazgo es clara cuando se considera que un líder pobre podría estar buscando el logro de sus objetivos personales, excluyendo los objetivos de la empresa u otros objetivos. "Presumiblemente, el líder exitoso es aquel que se da cuenta de que sus objetivos personales estarán plenamente satisfechos cuando se cumplan los objetivos de la organización"(13).

El líder buscará motivar a su gente hacia el logro de los objetivos por medio del liderazgo positivo o negativo; ambos tipos de liderazgo emanan desde del punto de vista de que los seres humanos tienen necesidades priorizadas que buscan satisfacer dentro y fuera del trabajo.

Esta pirámide de necesidades, está basada en un estudio psicológico llevado a cabo por Abraham Maslow, el cual sería como sigue:

- a) *Necesidades psicológicas básicas*: hambre, sed, sexo, sueño, aire que se respira, o temperatura satisfactoria.
- b) *Seguridad del peligro externo*: seguridad, evitar el dolor, cuidados en edad avanzadas.
- c) *Estima y auto-respeto*: Como el recibir una prueba de respeto y admiración por parte de otros.
- d) *Auto-realización y Logro*: Como el logro exitoso de un proyecto o el logro y alcance de un status más alto.

Mientras que el orden de prioridad puede variar entre las personas debido a causas de distinto orden, el catálogo de necesidades representa el orden normal de prioridades en la mayoría de las personas. Una persona es motivada con relación a la promesa de que se cumplirá o satisficará su

(13) *Modern Business*. Alexander Hamilton Institute, Principles of Management

necesidad-satisfacción o, el grado en que evita el decremento de la misma. Además, un líder positivo es aquel que puede convencer a un empleado que, siguiendo el curso de acción preestablecido, se incrementará su necesidad-satisfacción. El líder negativo, será aquel que convencerá al empleado que al no actuar de determinada manera, sufrirá una pérdida o decremento en su necesidad-satisfacción.

"La diferencia entre estos dos tipos de liderazgo es frecuentemente ilustrada con la comparación entre aquel supervisor que les pide "de favor" a sus empleados que realicen una acción, contra aquel que amenaza a sus empleados"(14). Actualmente este ejemplo nos dirige inadecuadamente de alguna forma. En realidad la diferencia es más suave. Por ejemplo: El mismo requerimiento puede ser positivo o negativo, dependiendo solamente del tono de voz con el que el líder lo solicite. Mientras que un buen supervisor puede usar ambos tipos de liderazgo, el acercamiento positivo es generalmente preferido.

Los empleados estarán mayormente interesados en cooperar con un supervisor que demuestra preocupación por sus problemas, justo en sus decisiones, consistente en sus acciones, comunicativo y que es buen consejero.

Los empleados aceptarán los deseos de dicho supervisor, sintiendo que su acción será de mayor necesidad-satisfacción para ellos, tratando de cumplirlos ante todo.

Un administrador, representa más que simplemente un líder para las personas. El planeará, organizará y controlará las actividades de la empresa, hacia el cumplimiento de un objetivo primario. Solo de esta forma se maximizarán sus propios objetivos y aquellos de los que están en conexión con su trabajo. Un líder no siempre será un administrador, pero un administrador deberá ser un líder cuando trata con personas. El líder ejecutivo debe de ser ambos: un buen administrador y un líder efectivo.

## 2) La naturaleza del liderazgo.

Una vez que el papel del líder ejecutivo se encuentra claramente definido y se han distinguido y diferenciado sus aspectos administrativos y de liderazgo, es posible determinar los medios a través de los cuales cada uno de los aspectos es reconocido y desarrollado. El liderazgo eficiente es el producto de tres factores principales:

- (1) El líder
- (2) El seguidor, y
- (3) La situación

El primero está relacionado con el líder mismo: sus características, su herencia biológica, sus

(14) Modern Business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management

métodos. El segundo se relaciona con las personas a las que él guía: sus demandas de liderazgo, su aceptación a diferentes tipos de liderazgo, la importancia de su experiencia funcional. Finalmente, uno debe entender las condiciones bajo las cuales el liderazgo toma lugar: El efecto de las cambiantes condiciones económicas, del crecimiento de la empresa.

### 3) El líder

Casi toda la literatura que trata sobre el liderazgo está relacionada con el primero de tres factores: el líder.

Los siguientes son los puntos más comunes que se utilizan para explicar la relación líder-habilidad, es decir, la manera en la que se desempeña el líder en su trabajo:

#### Acercamiento de "Toque" (Trato)

- (1) Acercamiento de entrenamiento
- (2) Acercamiento de características físicas.
- (3) Acercamiento hereditario

De los cuatro tipo de acercamiento, la teoría de "Toque" o de Trato, es la más común. Por este método, las características del líder exitoso son expuestas de manera tal que pueden ser usadas para descubrir habilidades de liderazgo en otros. Es generalmente aceptado que el trato variará ampliamente entre ejecutivos exitosos. Sin embargo, hay suficientes tratos comunes encontrados entre líderes que garantizan una generalización. Las siguientes son algunas de las características que se encuentran en los líderes exitosos:

- (a) El líder es de alguna manera más inteligente que el promedio de sus seguidores. Esto no quiere decir que sus subordinados no sean inteligentes, al contrario, pueden ser más inteligentes que él, lo que pasa es que el líder ejecutivo tiene la suficiente inteligencia para razonar claramente los problemas que se le presentan. Más aún, tiene la capacidad de tener y mantener una visión global de la organización.
- (b) El líder tiene un punto de vista amplio sobre intereses y aptitudes, es decir, no se encasilla en una sola posibilidad, sino que está abierto a diferentes puntos de vista. Debido a su interacción con diferentes tipos de personas, el líder debe de ser capaz de adaptarse a situaciones diferentes. "El es capaz de desarrollar un plano de intereses comunes con personas de antecedentes distintos"(15).
- (c) El líder tiene una facilidad de lenguaje que es poco usual. Es capaz de expresar sus ideas claramente. Puede explicar su posición, vender su plan y ganarse el apoyo de sus subordinados.

(15) Modern Business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management

- (d) El líder es mental y emocionalmente maduro. Es capaz de prestar su atención a cuestiones relacionadas con su trabajo sin dejarse influenciar por preocupaciones personales, logrando separar exitosamente sus diferentes facetas personales y laborales, propiciando así decisiones frías y por tanto adecuadas. Es maduro y emocionalmente estable, discreto y responsable, que trabaja bien con y a través de sus asociados y subordinados.

## Control

El *control* es un proceso que consiste en vigilar el proceso mismo, basándose en normas y objetivos obtenidos en la etapa de planeación. El control es el que cierra el ciclo de los procesos pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones, y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar medidas correctivas y sobre todo preventivas.

Ahora que ya se han descrito los procesos básicos de la Administración, es preciso también recordar la afirmación anterior de que, cuando se llevan a cabo debidamente, pueden mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Con la planeación, organización y control se facilita la realización del trabajo. La condición esencial será siempre la siguiente: "la forma particular en la que cada proceso se cumpla ha de corresponder a variables como la naturaleza de la tarea y la tecnología, la estabilidad de las condiciones ambientales y la índole de los que intervienen en todo esto"(16).

Asimismo, el *Control*, ha sido definido como "la labor de restringir y regular las actividades empresariales de acuerdo a los requerimientos del plan"(17). Se define más claramente como el proceso de llevar a cabo las acciones de acuerdo al plan establecido. Henry Fayol lo ha explicado como "ver que todo se lleve a cabo de acuerdo al plan que se adoptó, las órdenes que se dieron y los principios sobre los cuales se ha basado el mismo. Su objeto es el señalar los errores de tal forma que puedan ser rectificadas y prevenirse de futuras ocurrencias(18).

El control puede tomarse en a) control preliminar, el cual toma lugar antes de que las acciones comiencen y de esta manera poder prevenir situaciones que quisieramos que se dieran o no y en b) control concurrente, que toma lugar durante el desempeño. En ocasiones, la importancia del control preliminar es pasada por alto; para simplificar, la planeación de rutinas, un chequeo de los factores operativos, una calendarización del desempeño, una inicialización de un orden para empezar - todas estas deberán preceder a la acción. El control preliminar toma lugar en producción

(16) Administración. David R. Hampton. Ed. Mc Graw Hill

(17) Modern Business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management

(18) Industrial and General Administration. Henry Fayol

cuando por ejemplo: "directrices técnicas son duplicadas y liberadas por un control central de producción. Dicha acción toma lugar en adelante a la programación y determina restricciones definitivas y específicas de acciones que han sido establecidas como permisibles y aceptadas"(19). Estos y otros pasos preliminares que no se deberán de pasar por alto, aseguran que la conformidad con lo obtenido en los planes alcanzados será la mejor posible, aún antes de que la acción haya comenzado.

(19) Modern Business, Alexander Hamilton Institute, Principles of Management

## II. La Empresa Pequeña hoy

---

Los años recientes han visto un importante resurgimiento de la pequeña empresa en todo el mundo desarrollado. Incluso en Europa Oriental y en la Unión Soviética, las habilidades para sacar adelante un proyecto de empresa se aprecia mucho en la actualidad.

En la mayoría de las economías desarrolladas, de un 6 a un 15% de la población que trabaja, está compuesta de hombres y mujeres que laboran en empresas pequeñas. Esto, por ejemplo, significa que son alrededor de 3.4 millones de personas en el Reino Unido, de una fuerza de trabajo de alrededor de 27 millones. Más de la mitad de todas las personas que tienen empleos comerciales e industriales en el Reino Unido trabajan en pequeñas empresas.

Por otro lado, en Italia, el 90% de todas las industrias son pequeñas empresas y absorben el 84% del total de empleos. En Dinamarca, el 92% las manufacturas se compone de pequeñas empresas que emplean al 43% de la mano de obra. Por lo que podemos observar que hoy en día, las pequeñas empresas desempeñan un papel muy importante en las economías de los países.

Pero a lo largo de la historia, a las pequeñas empresas se les ha prestado poca atención. Son contados los historiadores que se han molestado en registrar las contribuciones tan importantes que ha hecho la pequeña empresa a la sociedad, incluso a pesar de que el primer artículo escrito que se conoce sobre las mismas, apareció hace más de 4,000 años. "Describía la forma en la cual los banqueros prestaban dinero con intereses. Desde entonces, las pequeñas empresas han sido la espina dorsal innovadora de la mayoría de las economías, al proporcionar productos y servicios para beneficio del consumidor"(20).

Las pequeñas empresas florecieron en la mayoría las culturas antiguas. Arabes, babilonios, egipcios, judíos, griegos, fenicios y romanos contaban con una población considerable de pequeñas empresas. Sin embargo, sus productos y servicios a menudo eran de mala calidad y de hechura rústica. Los consumidores se sentían en muchas ocasiones engañados por el vendedor y esto constituía un problema de insatisfacción generalizada, ya que en esas épocas la oferta de muchos productos estaba monopolizada y no había más que comprarle a estos compradores. El resultado fue que las pequeñas empresas se convirtieron en objeto de desprecio por parte de los consumidores.

Con el fin de proteger a los consumidores de esos dueños sin escrúpulos de pequeñas empresas, Hammurabi, En aquel entonces Rey de Babilonia, redactó un código que contenía 300 leyes.

(20) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

Dicho código estaba tallado en columnas de mármol de 2.44 metros de altura, el código original hoy día se encuentra en el Museo del Louvre en París, algo deteriorado en gran parte por el tiempo. A continuación quisiera presentar dos de las leyes de Hammurabi:

- "Si los delincuentes organizan una conspiración en la casa de una vendedora de vino y ella no los arresta y los trae al palacio, esa vendedora de vino sería condenada a muerte"(21).

- "Si un constructor ha construido una casa para un hombre y su trabajo no es perfecto; y si la casa que construyó se vino abajo y causó la muerte de los dueños, ese constructor sería condenado a muerte"(22).

De esta manera se puede observar que incluso hace 4,000 años se consideraba necesario la protección al consumidor de los negocios, y a los negocios del consumidor, aunque a la fecha en México, por ejemplo, es muy difícil ver un caso en el que se proteja a la empresa del consumidor. También es interesante observar que la primera ley trata de las mujeres de negocios y de sus responsabilidades sociales hacia el gobierno.

A pesar de incontables éxitos y también incontables fracasos, la historia de las pequeñas empresas, hasta los años recientes, jamás ha motivado al gran público ni ha propiciado una imagen positiva con relación a las pequeñas empresas. "Los escritores griegos y romanos virtualmente ignoraron a las pequeñas empresas. En su opinión, las ideas y las hazañas militares eran el material de la historia. Sin embargo, la civilización se difundió en gran parte en todo el mundo conocido a través de las pequeñas empresas, que transportaron cosas tales como la astronomía de Babilonia y la filosofía griega, el calendario judío y la Ley Romana"(23).

Durante los siguientes siglos, incluso la mayoría de las religiones tenían en muy poca estima a las personas que poseían pequeñas empresas. La iglesia católica calificaba a los minoristas como pecadores, que en su afán de vender, no se preocupaban por la calidad del producto, pero sí cobraban un precio elevado. Y hasta el siglo XIX, la iglesia con frecuencia sentenciaba la práctica de cargar intereses sobre los préstamos. A pesar de que en nuestros tiempos se le tiene en la mejor estima de la historia, a menudo la opacaban profesiones como la medicina y la ley. Como señala un historiador de negocios:

"En la actualidad, los médicos se han envuelto en una dignidad tal que el público se olvida de que, hasta una época reciente, ocupaban el rango de barberos. Los abogados han ascendido de ser sólo representantes familiares a considerarse solemnes eminencias. No así el hombre de negocios;

(21,22,23) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

él todavía sigue luchando, considerado como un hijo ilegítimo y un profano. El es su propio antepasado, y por lo común su memoria ni siquiera va más allá de la última crisis de negocios<sup>(24)</sup>.

## II.1 Definiciones de pequeña empresa, de acuerdo con el tamaño

La pequeña empresa desafía a toda definición que pudiera parecer fácil. Por lo general, aplicamos el término de pequeña empresa a las llamadas orquestas de un solo hombre, como tiendas y restaurantes del vecindario, y aplicamos el término de grandes empresas a gigantes como Telmex, General Motors, Televisa y Vitro. Pero entre estos dos extremos tienen cabida los negocios que podrían considerarse grandes o pequeños, según la vara y el punto de separación que se empleen para medir su tamaño y que puede variar de país en país y de región en región.

The Small Business Administration Act (SBA) [Acta de Administración de Pequeñas empresas], fundada por el gobierno de Estados Unidos en 1953 con el propósito de proporcionar un financiamiento de un plazo de intermedio a largo para las pequeñas empresas que no podían obtenerlo bajo términos razonables en otra parte, tiene una definición de pequeña empresa que abarca casi el 99% de los negocios de tiempo completo.

Estas definiciones no son rígidas ni constantes, y se pueden relajar en casos excepcionales. Por ejemplo, en 1966, la SBA clasificó a American Motors como una empresa pequeña, con el fin de permitir que la compañía licitara en ciertos contratos gubernamentales. En esa época, American Motors estaba clasificada en el lugar número sesenta y tres de las grandes empresas del país, ya que contaba con 32,000 empleados e ingresos por ventas de 991 millones de dólares. La SBA justificó su criterio aplicando una prueba del tamaño que se emplea muy rara vez: que un negocio se califica como pequeño si no domina su industria. American Motor pasó fácilmente esa prueba.

Muchas de las definiciones de la SBA en realidad abarcan empresas medianas. Por ejemplo, un fabricante que emplea a 1,000 personas probablemente tiene ingresos de ventas superiores a 50 millones de dólares al año. Muy pocas personas considerarían como pequeño un negocio así.

En el Reino Unido se estableció un comité en el mes de julio de 1969, bajo la dirección de J. E. Bolton, con el propósito de considerar la posición de las pequeñas empresas en la economía nacional, las facilidades que tenían a su disposición, y de hacer recomendaciones.

En esa etapa, se definía a las pequeñas empresas como aquellas que tenían menos de 200 empleados. El comité encontró que esta definición era ineficaz y le añadió algunos puntos de vista

(24) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

propios. Se pensaba que la empresa debía tener una participación relativamente pequeña de su mercado, debía estar administrada por su propietario y debía ser independiente, no una subsidiaria de una de mayor tamaño. Los límites cuantitativos se establecieron en 200 empleados en las empresas de fabricación, un movimiento total anual de \$ 50,000 (precios de 1970) en el menudeo, y 25 empleados en la construcción.

En la mayoría de los países, no existe una definición única de 'pequeña empresa'. Sin embargo, se usan numerosas definiciones cuantitativas y cualitativas en la fijación de impuestos, las relaciones industriales y los incentivos del gobierno. Así tenemos que una de las diferenciaciones que más se utiliza en México y que a su vez es una de las más criticadas, la que se detalla a continuación:

#### Clasificación de Empresas en México:

	Empleados	Ventas
Micro	1-15	110 veces salario mínimo anual
Pequeña	16-100	1,115 veces salario mínimo anual
Mediana	101-250	Hasta 34,000,000 de pesos anuales
Grande	más de 251	Más de 34,000,000 de pesos anuales

Fuente: Nacional Financiera, S.N.C.

Debemos observar que lo que conocemos como "empleados" sólo incluye a los asalariados y por consiguiente, generalmente excluye al propietario-gerente y a los miembros inmediatos de su familia.

Países más pequeños de Europa, definen más apropiadamente a la pequeña empresa de acuerdo con el tamaño del país y a su población. Por ejemplo, en Dinamarca, una empresa pequeña es aquella con menos de 49 empleados, una de mediano tamaño tiene de 50 a 199 empleados, y una grande, a más de 200 personas. Dinamarca sólo tiene 400 empresas que cumplen con la definición de negocio grande; si esto adoptara en Estados Unidos o en México, virtualmente no habrían negocios grandes.

## II. II Definiciones organizacionales de pequeña empresa y fases de crecimiento

En una ocasión, alguien definió una pequeña empresa como: "una donde la persona que la dirigía pensaba que era pequeña"(25).

En este punto de vista hay un considerable elemento de verdad.

Larry Greiner, investigador estadounidense de organizaciones, identificó cinco fases características en el patrón de crecimiento de una compañía y elaboró un esquema de los pasos que son necesarios para cambiar la estructura, la estrategia y la conducta organizacional si es que se quiere avanzar fase siguiente y crecer hasta convertirse en un negocio grande.

Además su investigación revela que la mayoría de las empresas jamás aprenden las lecciones, o por lo menos no las aprenden a tiempo, por falta de aplicación del crecimiento a través de sus distintas etapas. En el mejor de los casos saltan de un lado a otro de las fronteras de la fase en la que se encuentran y se dan el tope en la frente cuando el sistema organizacional no aguanta más. En el peor, fallan, avanzan con torpeza y en una economía como la de México, perecen.

### Fase 1: crecimiento por medio de la creatividad

Cualquier negocio comienza debido a que el emprendedor tiene una buena idea acerca de proporcionar un producto o un servicio para el cual cree que hay una buena demanda por parte de la sociedad. Si la idea tiene éxito, entonces el negocio puede crecer o evolucionar con un éxito similar. El fundador de la compañía es la esencia y el centro de todo. Suponiendo que el negocio tenga éxito y muestre un crecimiento constante, lo cual sólo sucede en el 60 y el 70% de los que se inician, ya que el resto fracasan en esta etapa para llegar a un momento en el cual quien inició el negocio con esas ideas creativas y ese estilo personal de operación, ya no puede salir adelante efectivamente. El emprendedor que tuvo esa idea genial, que proporcionó todo el impulso y tomó todas las decisiones ahora se siente abrumado por esos 'detalles' administrativos y los problemas operacionales. A menos que él (y digo él porque en esta fase es el único que lo puede hacer) pueda cambiar esta estructura organizacional y poner en operación a un equipo administrativo, cualquier crecimiento adicional va a dejar a la empresa tan vulnerable como antes, y ésta será incapaz de convertirse en una empresa importante, con una vida que le permita independencia de su fundador. Es muy probable que comience el conocido 'caminar del cangrejo' o bien un ciclo de un paso hacia adelante y dos hacia atrás, o en el peor caso un lento deterioro hasta su cierre. La crisis de liderazgo comienza al final de esta primera fase de crecimiento, que se puede llevar desde unos cuantos años hasta décadas en los casos extremos.

(25) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

## Fase 2: crecimiento mediante la dirección

Entonces se necesita un líder enérgico que pueda sacar a la compañía de esta crisis, así mismo deberá ser capaz de tomar decisiones difíciles sobre prioridades, de proporcionar una dirección clara y decidida sobre el propósito necesario para que el negocio salga adelante.

Es necesario que se formalicen las ideas que impulsaron al emprendedor a llevar a cabo lo que tenía en mente. También es necesario desarrollar políticas, crear equipos y nombrar a personas clave que deben desempeñar papeles específicos y que sean capaces de lograr los objetivos. "El estilo administrativo del fundador se convierte en algo secundario para lograr que el negocio sea eficiente. En ocasiones, el fundador ya no es la persona apropiada para guiar a la organización a través de esta fase y puede renunciar o vender el negocio, ya sea debido a su carencia de habilidades administrativas, o a su temperamento"(26).

Mantener un crecimiento exitoso durante esta etapa depende de encontrar, motivar y sobre todo conservar un personal clave, lo constituye una tarea difícil. "Un Estudio Cranfield concluyó que más del 80% de los propietarios de empresas en crecimiento calificó esto como un problema importante, en comparación con alrededor del 50% que se preocupaba más por encontrar clientes, y con un 25% cuyo problema primordial era reunir dinero, o las tasas de interés altas"(27).

A medida que la organización va creciendo y madurando, el estilo administrativo "de arriba abajo" comienza a volverse contraproducente. Hay empleados que comienzan a tener más experiencias que el dueño-director y no debería de sorprender que quieran tener derecho de decisión sobre estrategias del negocio. Esos subordinados luchan por el poder con el fin de hacerse oír, de sentirse tomados en cuenta y si no se les considera terminan por perder la motivación y salen de la empresa. Es aquí donde comienza la crisis de autonomía y si no se reconoce y controla, absorbe tanto tiempo y energía que acaban ya sea hundiendo a la compañía a través de sus acciones o bien, yéndose de la empresa. En el estudio citado anteriormente, tres de cada cinco de las empresas en crecimiento que participaron en esta encuesta informaron sobre la pérdida de empleados clave. De estas empresas, dos terceras partes experimentaron esa pérdida durante el año siguiente al que se nombraron los empleados.

Los propietarios que experimentan esta situación, comentan que los empleados se fueron porque 'les ofrecen una paga mejor en otra parte'. Pero generalmente están equivocados. "Una encuesta MORI realizada para la Industrial Society en 1989, entre 1,000 empleados, les pidió a las personas que identificaran las cinco cosas más importantes que buscaban en un trabajo. El 66% respondió: tener un trabajo interesante y agradable; el 52%, la seguridad en el trabajo; el 41%, el sentimiento

(26,27) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

de que habían logrado algo de mérito; el 37%, el pago base; y el 30%, la oportunidad de aprender nuevas habilidades"(28).

Lo interesante es comentar que los propietarios a los que se les aplicó este estudio que lo que se les paga a los empleados es un factor clave tanto para contratar como para conservar al personal, y que tan sólo el 30% consideraba a la satisfacción en el trabajo como un factor de peso. Es entonces cuando se debe reconocer que sólo se crecerá delegando responsabilidades un mayor número de personas.

### **Fase 3: crecimiento mediante la delegación**

El problema que se empieza a vislumbrar es que la mayoría de los fundadores-propietarios se aferran a demasiados trabajos en su empresa, en general, porque piensan equivocadamente que nadie más puede desempeñar el trabajo tan bien como ellos. En México, esto es muy común, ya que en las microempresas por lo general se contrata a gente que no cuenta ni con los conocimientos ni la capacidad necesaria para poder contradecir lo anterior. Hay un sinnúmero de razones para este argumento:

- Me tardaré, más en explicarles el trabajo que en hacerlo yo mismo
- Un error me sería sumamente costoso
- Ellos carecen de experiencia
- Ellos carecen de conocimientos, etc...

Es probable que exista algo de verdad en todas estas razones, pero hasta los directores o fundadores aprendan a delegar las tareas y las decisiones, en vez de descargarlas en alguien más, la empresa en crecimiento jamás alcanzará la plena madurez.

Es aquí cuando surgen dos problemas. A) Algunos de los "gerentes" que se designaron simplemente no están a la altura para aceptar las nuevas responsabilidades. Esto es porque no todas las personas que son capaces de asumir la dirección pueden tomar parte en un proceso de planeación de abajo hacia arriba, que depende de 'datos de entrada de alta calidad'. Lo anterior, significará que los fundadores tendrían que volver a contratar personas y mientras no se consiga la que cubra adecuadamente el puesto, se convierte en un ciclo. Muchos de los fundadores buscarían gente a través de contactos y amigos, o bien a través de anuncios masivos (periódico), como lo hace la mayoría de las pequeñas empresas, pero es aquí donde se convierte en un asunto de vital importancia (al menos para el crecimiento) que comenzaran a buscar ejecutivos a través

(28) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

de empresas de consultoría o Headhunters que se dedican a colocar ejecutivos o personas capaces. Es obvio que esto es demasiado costoso en la Fase 1 y posiblemente también en la Fase 2; sin embargo en esta etapa, los fundadores deben percatarse que no pueden cometer errores como estos en sus contrataciones y deberán asumir y aceptar que deberán contratar personas que tengan una profesión y que tengan habilidades y conocimientos que tal vez ellos no poseen. Además, los costos indirectos de contratar a personas erróneas sobrepasan con mucho al costo de pagar por un experto.

"Un propietario-gerente se sorprendió un poco, por no decir otra cosa, cuando descubrió que si el mismo se encargaba de la contratación, el costo era seis veces mayor que si recurría a una agencia:"(29).

Así mismo, es importante saber que por cada solución, se crean nuevos problemas si consideramos que cada vez que se deleguen responsabilidades a empleados, podrían comenzar problemas de control. La labor del Director Ejecutivo se convierte en un factor crucial, porque deberá saber cuándo ha llegado el momento del cambio estratégico y cuál debe ser exactamente la estrategia para seguir evolucionando y creciendo.

Pero incluso cuando se han organizado equipos ejecutivos competentes los problemas adicionales pueden surgir. Una vez que estos gerentes a los que se les delegó están en operación, comenzarán a tomar sus propias decisiones, así como las que han delegado en ellos. Con el paso del tiempo, la organización se comienza a fragmentar y empieza a faltar coordinación; se duplican las tareas y se trabaja hacia varios lados y no un fin en común, lo que con frecuencia sale a la luz dramáticamente: pérdida de utilidades, margen deteriorado, desarrollo sin planeación, y la falta de una estrategia general en la cual se pueda establecer un compromiso, comenzando así la crisis de control.

#### **Fase 4: crecimiento mediante la coordinación**

La crisis de control se puede superar en esta etapa a través de obtener lo mejor de las fases de delegación y dirección. Se siguen delegando la toma de decisiones (y el poder), pero en forma sistemática y regulada. Ahora se tienen que rendir cuentas constantemente. En este punto, la misma empresa empieza a determinar una planeación estratégica de alguna clase, se combinan los métodos de planeación de abajo arriba y de arriba abajo. El desarrollo de sistemas y políticas para regular la conducta de los gerentes en todos los niveles se hace presente y la comunicación se torna vital y se comienza a sentir una cierta cultura empresarial, que les da a los 'nuevos empleacos' una idea de la forma en la cual se hacen las cosas en la empresa.

(29) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

Esta fase del crecimiento puede terminar en la crisis de la burocracia, cuando la confusión de reglas y regulaciones que la atan da por resultado oportunidades perdidas. En esta etapa el papelec, los procedimientos y los métodos superan empiezan a superar los objetivos de la empresa y las tareas 'pasan' por muchas pruebas y autorizaciones. Es posible superar, e incluso evitar esta crisis introduciendo procedimientos de planeación que no sean burocráticos, o subdividiendo el negocio en unidades administrativas con sus propias misiones y administración separadas. Es muy importante cuidar esto, ya que los fundadores pueden propiciar que se regrese a la Fase 1 en un intento desesperado de liberar la creatividad.

#### **Fase 5: el crecimiento mediante la colaboración**

La colaboración se convierte en un factor crucial para evitar la burocracia. Lo anterior requiere contar con adecuados sistemas de información y algo muy importante: el trabajo en equipo.

En nuestros días, empresas exitosas se han logrado organizar en equipos laborales, en donde antes existían las líneas de producción. Por ejemplo, "Volvo tiene un equipo responsable de la fabricación y el ensamble de un automóvil completo. Esto ha tenido el efecto de lograr que un grupo de personas sea responsable de toda una parte importante de una tarea, en vez de hacer que lo sean de partes pequeñas y en ocasiones insignificantes del proceso"(30).

Es también muy importante capacitar al personal y tratar de verlo como una inversión, pues para algunas empresas nuevas esto se puede llegar a considerar como un gasto o lujo, mientras que se convierte en necesidad en las empresas maduras.

Este es un modelo muy útil, pues permite a las empresas darse cuenta de la fase en la que están y de alguna forma poder utilizar las mismas como ejemplo para saber que hacer, ya que se podría considerar que todas las empresas pequeñas están entre la fase 1 y 4.

Bien comenta el autor que los fundadores no se deberán impacientar ni saltarse las fases, ya que cada una fortalece a la empresa y proporciona experiencia de aprendizaje para la etapa siguiente. "Cuando le presentaron a un propietario-gerente esta forma de considerar el desarrollo, se le cayó la venda de los ojos. Había tratado de delegar la autoridad en sus gerentes clave y de involucrarlos en el desarrollo de una estrategia casi desde el momento en que fundó el negocio. Pero, como no había metas lo bastante claras a las cuales ellos pudieran aspirar, se fueron uno después de otro"(31).

(30,31) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

### II.III Empresarios

"Un empresario es alguien que reconoce una oportunidad, reúne el dinero y otros recursos necesarios para explotarla, y acepta algunos o todos los riesgos asociados con la ejecución de los planes resultantes"(32).

Ha sido difícil describir al empresario típico, debido a que la actitud empresarial es más un rasgo conductual que un rasgo personal por lo que es muy difícil definirlo a través de cuestionarios. Un autor, después de entrevistar a 400 empresarios de éxito, describió brevemente, pero con acierto, las características de los empresarios exitosos, a pesar de que en esto no se puede establecer un estereotipo, pero si una aproximación que nos sirva como base:

- De 27 a 33 años.
- Sexo masculino (95%).
- Peinado sencillo y con frecuencia con barba.
- Viste ropa informal y no usa joyería.
- Disfruta de una salud excelente, no comete excesos con el cigarro o la bebida
- 65% divorciados, 35% todavía casado con la primera esposa, ningún soltero.
- Vive en áreas urbanas (la mayoría).
- Proviene de la clase media y tiene buenas habilidades de comunicación (la mayoría).
- Conduce un automóvil de los que casi no requieren mantenimiento (80%).
- Vota por alguno de los partidos políticos más fuertes (80%).

Pero por otra parte, se podrían entrevistar a otros 400 o 5,000 empresarios exitosos que tuvieran características totalmente diferentes, por lo que no se puede hacer una regla. La generalidad de las personas consideran que un empresario es igual al dueño de un negocio pequeño. La traducción literal en la que se basan es la de "propietario-gerente", un término que se emplea para poder distinguir al 'jefe' que también es el dueño del negocio, de los profesionales a quienes se contrata para que lo administren. Pero este criterio limita a aquellas personas que dirigen empresas gubernamentales o grandes empresas, por lo que no se considera adecuado.

Es muy importante el no permitir que los empleados se vayan a sus casas con las buenas ideas que podrían aportar al negocio o empresa ideas buenas e innovadoras y tratar de fomentar una especie de empresarios internos que aporten posibilidades de nuevos negocios.

(32) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

## II.IV Importancia de las personas y factores que propician el fracaso de las empresas

### Las características de los que dirigen un negocio pequeño

Siempre que se quiera iniciar un nuevo negocio con éxito, se tiene que pensar en un tipo de persona en particular. Este negocio deberá ser congruente con el mercado y se deberá llevar a cabo cuando sea oportuno. Muchos de los negocios han fracasado por que el producto se adelantó mucho a su época o bien, ya era obsoleto para la época y lo que el consumidor demanda para satisfacer sus necesidades.

Generalmente se considera a aquel que funda un negocio como una persona llena de nuevas ideas, que es entusiasta, positivo, hiperactivo y con una curiosidad que difícilmente se puede saciar. Y mientras más se trate de encasillar al fundador de una empresa, más difícil se vuelve. Peter Drucker, el gurú de los negocios internacionales, se dio cuenta del problema y lo describe como sigue:

“Algunos son excéntricos; otros conformistas dolorosamente correctos; algunos son aprensivos, otros relajados; algunos beben en exceso, otros son abstemios; algunos son hombres de un gran encanto y cordialidad, otros no tienen más personalidad que un besugo”(33).

Considero difícil e improductivo el intentar hacer un esfuerzo para encasillar una definición adecuada para un emprendedor o un empresario, pues en la actualidad hay de todo, por lo que tan solo quisiera enumerar algunas características que son generalmente aceptadas y que pudieran describir, en parte, algunas cualidades que poseen este tipo de personas.

#### 1) Compromiso total y trabajo arduo

Todo aquel que funda su negocio, tiene una fe absoluta en su proyecto, lo que los lleva a ser obstinados y a soportar largas horas de trabajo, para lo cual hacen a un lado incluso a sus familias, con el fin de lograr lo que se han propuesto, así mismo, dedican mucho más tiempo a su trabajo que a sus empleados y hacen todo lo que esté a su alcance para convencer a aquellos incrédulos de que su proyecto es viable.

“Durante el gobierno de Margaret Thatcher, el adicto al trabajo era un símbolo del espíritu de empresa y, según las investigaciones del profesor Gary Cooper, un psicólogo del Instituto de

(33) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

Ciencias y Tecnología de la Universidad de Manchester, dicha conducta resultó contraproducente.

Hoy día, la actitud de entusiasta fervoroso, dispuesto a ir a cualquier parte y trabajar a todas horas, da lástima. Es ineficaz e improductiva. Las compañías que la fomentan están arriesgando la salud de sus empleados, afirma Cooper" (34). Este psicólogo aconseja una jornada de trabajo de 8 hrs. Diarias o 40 a 45 horas a la semana, pues según sus estudios, después de cincuenta horas, el desempeño de los trabajadores disminuye un 25%. Asegura que después de setenta horas, no contribuyen con nada.

Otro factor importante es que por lo general aquellas personas que dedican demasiado tiempo a su trabajo tienden a desequilibrarse, ya sea en su relación conyugal o incluso personal, descuidando al máximo su persona y provocando así serios problemas de salud por comidas a deshoras, o noches sin dormir dedicadas a la oficina, divorcios, etc...

Es importante considerar que la persona debe disfrutar su trabajo, pues algunas personas dicen que no hay nada de malo en trabajar arduamente, siendo esto cierto cuando no está en detrimento de la salud personal ni de las relaciones con la familia. Algunas personas dicen que estos entusiastas son los más productivos y por lo general en los que los directores descansan con mayor frecuencia.

"Jim Henson, creador de los Muppets, que falleció repentinamente hace pocos años, es una señal de advertencia para los mártires y los que insisten en seguir adelante como de costumbre durante o después de una enfermedad. Henson, un hombre vigoroso que disfrutaba de una excelente salud y tenía en el banco 135 millones de dólares, siguió con su agotadora rutina de trabajo mientras se quejaba de una gripe. Un sábado consultó a un médico que le recetó aspirina y el jueves, después de seguir trabajando, ingresó en un hospital, en donde falleció a causa de una neumonía 16 horas después:"(35).

### **Aceptación de la incertidumbre**

En grandes empresas y corporaciones, los directores tratan de conocer al máximo todos los aspectos posibles antes de tomar una decisión, para disminuir al máximo posible el riesgo, pues es difícil operar en lo desconocido. Como dicen 'La respuesta a la incertidumbre es un reto a la necesidad de operar en lo desconocido'. Se tiene la impresión de que no es prudente ni deseable trabajar sin conocer todos los hechos que envuelven alguna cuestión.

Además es importante recalcar que muchas veces cuando se van aclarando las cosas, los empresarios piensan que otros podrían detectar las oportunidades. Hay empresarios que

(34,35) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

comúnmente sólo se interesarían en una decisión que implicó la aceptación de un cierto grado de incertidumbre, y, en ocasiones, incluso podrían disfrutar de ella.

### **Buena salud**

En las pequeñas empresas donde el fundador se considera un motor sin el que no se pueden mover las mismas, es imprescindible que el empresario, además de soportar largas horas de trabajo, este dispuesto a trabajar en situaciones de enfermedad, pues es él mismo el que se involucra en todo tipo de actividades, cubriendo huecos de actividades que no se llevan a cabo o que necesitan de su atención. Incluso, para un negocio nuevo, el que su dueño tome vacaciones, se podría considerar como un lujo costoso.

### **Autodisciplina**

Uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan los hombre de negocios, es el no reconocer la diferencia entre el tener efectivo y el obtener utilidades. "El efectivo puede hacer que se sientan 'ricos' y si eso da por resultado una actitud relajada hacia los símbolos de posición, como automóviles y equipo de oficina de lujo. En ese momento, el fracaso acecha a la vuelta de la esquina"(36).

El propietario-gerente deberá tener una disciplina ferrea e inquebrantable con respecto a él y al negocio, de tal forma que se apegue totalmente a los requerimientos del plan, como por ejemplo ir a ver a una cantidad específica de clientes o el realizar tal o cual actividad sin falta. Esto irá marcando la tónica de la dirección futura y de alguna manera le irá dando también personalidad al negocio.

### **Características del creador/inversionista**

"La mayoría de las personas reconoce que la innovación es el rasgo distintivo de los fundadores de negocios. Tienden a enfrentarse a lo desconocido; hacen las cosas en formas nuevas y difíciles; entretejen las antiguas ideas en nuevos patrones. Pero van más allá de la innovación misma y llevan su concepto al mercado, en vez de permanecer en su torre de marfil"(37).

Es normal pensar que las pequeñas empresas en sus inicios, se enfrentan a un sinnúmero de

(36,37) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Eempresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

dificultades, tan sólo falta ver lo que ha estado sucediendo en México, en donde si los empresarios nuevos lograron salir hacia delante con dificultades, los malos manejos en la economía hicieron que los mismos cerraran ya que no estaban lo suficientemente consolidados. Una característica peculiar de los nuevos empresarios es que no tiene aversión a los riesgos lo que no significa que se dejan guiar por su intuición o sus corazonadas, sino que deciden que riesgos aceptar y cuales no y calcular con cuidado los pros y los contras de todo proyecto.

"Los fundadores de pequeñas empresas muy rara vez son genios. Casi siempre son personas que en determinada área tienen más capacidad de la que jamás podrían aspirar a tener. Además poseen una extensa gama de habilidades y la disposición de hacer cualquier cosa necesaria para que la empresa tenga éxito. Por lo común son capaces de fabricar el producto, venderlo y contar el dinero; pero, por encima de todo, tienen una confianza suficiente en sí mismos que les permite moverse con comodidad en terrenos desconocidos"(38).

#### **Características del planeador/organizador**

'Los fundadores de negocios necesitan tener vocación para los negocios'. Todas las personas exitosas se fijan metas y no descansan hasta cumplirlas y, una vez que las cumplen, buscan inmediatamente la siguiente y así sucesivamente, obteniendo gran satisfacción cada vez que las logran. Esta inquietud se puede considerar como característica de las personas exitosas.

Las decisiones grandes y pequeñas inundan la vida del nuevo empresario en la primera etapa de la vida del negocio, para lo cual hay que contar con cierta habilidad y buena disposición para la toma de decisiones. No necesariamente tienen que ser decisiones agradables y por lo general conciernen a aspectos comerciales cruciales. Desgraciadamente, en algunos casos se toman estas decisiones sin contar con bases informativas sólidas y sin contar con ayuda profesional, pues en México al menos, es común ver que la mayoría de los empresarios no cuentan con carreras profesionales. Es aquí donde radica la importancia de tomar decisiones sobre hechos conocidos o bien, contando con fuentes de información veraces que permitan tener una clara visión de la decisión que se va a tomar, lo cual en muchas ocasiones se hace con tiempo limitado y postergarlas, sería perder más tiempo del que dispone el hombre orquesta.

En un futuro más apropiado, se podrá delegar la toma de decisiones y la situación cambiará, pero al principio, es responsabilidad y me atrevería a decir compromiso por parte del fundador.

(38) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Cotin Barrow

### **Un hombre que triunfa por su propio esfuerzo**

Quisiera hacer notorio que en nuestros días lo característico son oportunidades educacionales cada vez mejores y más estrictas, en donde empresas solicitan a aquellos que estén mejor preparados y con un mayor grado de escolaridad. Si se entrevistara a la mayoría de los empresarios exitosos de México, sin temor a equivocarme podría asegurar que la mayoría de estos son de clase media o baja, con escolaridad mínima, automotivados y que han triunfado por su propio esfuerzo. "A primera vista, los antecedentes familiares y el empleo heredado de padres a hijos no son algo excepcional. Sería de esperar que esos hombres y mujeres de negocios, muy competentes, que han triunfado por su propio esfuerzo, tengan padres con experiencia administrativa en grandes organizaciones. No obstante, casi todos tienen antecedentes de hombres de negocios tradicionales, a través de los cuales adquirieron una visión clara autoempleo"(39).

Esto ofrece un contraste con los Estados Unidos, en cuyo seno se ha desarrollado una nueva clase de empresarios con un elevado nivel de educación y según una encuesta de 'Venture 1990', el 48% provenía de clase profesional o gerencial, el 72% tenía un título universitario, y el 52% un postgrado.

### **Autoevaluación para futuros propietarios de pequeñas empresas**

Esta evaluación permite sondear las áreas importantes para iniciar un negocio con éxito, las cuales son susceptibles de control y afectación. Si hay muchos sí's, la calificación es 3, más o menos es 2 y pocos sí's es 1.

1. Tengo bien claros mis objetivos personales y de negocios.
2. Logro que las tareas se desempeñen con rapidez.
3. Puedo cambiar rápidamente la dirección si se alteran las condiciones del mercado.
4. Disfruto siendo el responsable de que se hagan las cosas.
5. Me agrada trabajar solo y tomar mis propias decisiones.

(39) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

6. Las situaciones arriesgadas no me alarman.
7. Me puedo enfrentar fácilmente a la incertidumbre.
8. Soy capaz de venderme a mí mismo y de vender mis ideas de negocios.
9. No me he tomado ningún día libre por enfermedad.
10. Puedo establecer mis propios objetivos y metas y seguir adelante para lograrlos.
11. Mi familia me apoya en esta empresa, y todos saben que significará largas horas y un trabajo arduo.
12. Escucho de buen grado las críticas, siempre hay algo útil que se puede aprender de los demás.
13. Elijo a las personas apropiadas para que trabajen para mí.
14. Soy una persona rebosante de energía y entusiasmo.
15. No pierdo tiempo.
16. Estoy en busca constante de conocimientos sobre el mercado de mi interés.
17. Trato de mejorar constantemente el negocio y mi persona
18. Soy capaz de aceptar mis cualidades y limitaciones.

Una calificación de 35 o más es buena; de 20 a 35 es regular; inferior a 20 es mala. Si la calificación es mala al contestar este cuestionario sinceramente, habría que pensar dos o más veces el poner un negocio.

### **Importancia de las pequeñas empresas**

'Las pequeñas empresas son una chispa vital en la economía'. Se ha perdido en México la visión sobre la importancia de las pequeñas empresas y su contribución a la economía. Si analizamos, la masa de empresas en México es micro o pequeña y el poco impulso que se le ha dado sobre todo

en los últimos dos sexenios la ha afectado considerablemente. La preocupación del gobierno por controlar las variables macroeconómicas a expensas de las pequeñas empresas, ha propiciado el cierre de miles de empresas. A continuación quisiera explicar la razón por la que las pequeñas empresas son la chispa de la economía.

#### 1) Las pequeñas empresas tienen mayor sensibilidad al cambio

Por su tamaño y recursos limitados, las pequeñas empresas están a merced de desplomes de mercado y la economía. Cuando viene un cambio, estas tienen que cambiar o morir. Las grandes empresas no se mueven con tanta velocidad y puede ser que continúen en el rumbo equivocado hasta que se den cuenta de la necesidad del cambio.

Por ejemplo, "en Estados Unidos, cuando las tiendas locales se encontraron en peligro de convertirse en negocios relativamente poco económicos, cambiaron su formato. Redujeron su esfera de acción para satisfacer únicamente los requerimientos de compras más importantes; por ejemplo, sólo tenían a la venta dos de las principales marcas de café, en vez de las ocho o diez que tienen los supermercados.

También variaron los horarios en que permanecía abierto el negocio. Aparecieron las franquicias, que simplificaron los procedimientos y los convirtieron en rutina, lo que facilitó el ingreso de nuevas personas al mercado. En Estados Unidos, el minorista de crecimiento más rápido en este período fue la Seven Eleven Store, una franquicia que respondió muy bien a las condiciones económicas cambiantes y al mejoramiento en el flujo de productos alimenticios a precios económicos"(40).

#### 2) Las pequeñas empresas son una importante fuente de innovación

El papel de las pequeñas empresas en la creación de nuevos productos y tecnologías es decisivo. Es por esto que grandes empresas se han organizado en áreas o grupos que les permiten ser innovadores de 'procesos'.

Aunque esto provoca que estas grandes organizaciones solamente mejoren parcialmente sus productos existentes y carezcan de originalidad, las pequeñas empresas por el contrario, necesitan ser originales para poder sobrevivir y ganarle a la competencia.

'Más del 60% de los principales inventos desarrollados en el siglo veinte han sido obra de inventores independientes y de pequeñas compañías'. Por lo que si consideramos las aportaciones que hace la empresa pequeña vs. La empresa grande en cuanto a innovaciones, se puede decir que están en una proporción de 3 a 1 a favor de la pequeña. Otras consideraciones serían:

(40) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colín Barrow

- a) "Un estudio de 310 innovaciones desarrolladas entre los años de 1973 y 1975, mostró que el 24% de ellas fueron introducidas por empresas con menos de 100 empleados, y un 24% adicional por las que tenían entre 100 y 999 empleados.
- b) Hoy día, más de la mitad de los inventores trabajan fuera de los grupos de investigación de los grandes laboratorios industriales.
- c) En los últimos veinte años, los inventores estadounidenses independientes registraron aproximadamente el 40% del total de patentes. Del 60% de patentes que son propiedad de las corporaciones, una tercera parte provino de empleados que trabajaban fuera de los laboratorios corporativos.
- d) Las pequeñas empresas parecen fomentar la innovación debido a que al ser menos restrictivas apoyan más la iniciativa individual.
- e) Se han propuesto otras cuatro razones. En primer lugar, en una pequeña empresa tecnológica, la innovación es necesaria para asegurar la supervivencia, mientras que la empresa grande tiende simplemente a conservar su posición en el mercado. En segundo, los gerentes de las pequeñas compañías (de las cuales a menudo poseen acciones) tienen más incentivos para ser innovadores. En tercero, las grandes empresas tal vez prefieren mantener al mínimo los mejoramientos técnicos, por razones de mercadotecnia. En cuarto, los investigadores e innovadores en las grandes empresas tienden a especializarse; en cambio, quienes trabajan en pequeñas empresas, tienden a manejar todos los aspectos. Especializarse puede limitar la innovación; mientras más conocimientos tiene quien va a desarrollar una idea más original será el resultado de la innovación"(41).

Concluyendo, la importancia de las pequeñas empresas como fuente de innovación nos muestra que contribuyen a la sociedad con más eficiencia y a un costo más bajo que las grandes empresas.

## **VENTAJAS DE ADMINISTRAR UN NEGOCIO PROPIO**

Cuando se tiene un negocio propio se incrementan las posibilidades de ganar más dinero, aunque enriquecerse dependerá que la empresa o proyecto tenga éxito. En un momento dado, el fundador podrá determinar su sueldo y algunos otros beneficios adicionales como: automóvil, pensión, etc... Así también, es importante recalcar que los grandes negocios son las pequeñas empresas que han triunfado.

Por otro lado, para algunos empresarios lo más importante es el poder ser su propio jefe y las libertades que esto trae consigo, pudiendo planear su negocio, administrarlo como ellos quieran, sin hacer planes a largo plazo y trabajando en el área que realmente les gusta.

(41) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

## DESVENTAJAS DE ADMINISTRAR UN NEGOCIO PROPIO

Poner un negocio no es algo que se pueda hacer con gran facilidad y sobre todo perder con la misma facilidad. Constituye algo mucho más arriesgado que trabajar para alguien más y para una persona que se juegue todo en un nuevo proyecto, puede constituir algo más que tan sólo perder el empleo. También es importante considerar que todo el dinero que se invierta en el negocio saldrá del bolsillo del nuevo empresario, en el mejor de los casos, o bien de un préstamo. En el caso de que fracase la nueva empresa, lo de menos son las horas y desvelos dedicados al negocio, sino que al ser autoempleado se es personalmente responsable ante acreedores. Se puede constituir el negocio como sociedad de responsabilidad limitada, pero los bancos siempre pedirán una garantía sobre activos para poder otorgar créditos, por lo que si fracasa el negocio, el autoempleado podría perder su casa y sus posesiones. Se es totalmente responsable del éxito o fracaso del negocio. Esto puede ser muy estimulante, más sin embargo provoca un gran nivel de presión, estrés y largas horas de trabajo.

## RAZONES POR LAS QUE MUCHAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FRACASAN

Quiero hacer incapié a algunas razones probadas por las que generalmente fracasan las micro y pequeñas empresas, debido a que me parece de vital importancia para la propuesta en cuestión y en virtud de que al ser casos prácticos plasmados en el papel, pudieran servir como base de referencia y posible pivote de cambio para el Dueño-Director de la comercializadora, citando a continuación:

- 1) *Falta de Experiencia:* Para iniciar un negocio de la nada se requiere de una versatilidad notable. El propietario-gerente mecanografía las facturas por la noche, lleva los libros durante el fin de semana, vende los lunes, fabrica los productos a partir del martes y los entrega cuando puede. A los que tienen experiencia como empleados les resulta difícil convertirse en el hombre orquesta.
- 2) *No hay una estrategia de producción-mercadotecnia:* Hasta que no se haya definido quien va a comprar su producto o servicio, no debe empezar a ofrecerlo.
- 3) *Un optimismo exagerado acerca del tamaño del mercado:* Un concepto erróneo fundamental es creer que las personas están simplemente sentadas en espera de que les vendan algo. Los nuevos negocios necesitan investigar el mercado al que pretenden ingresar, ver quienes son los competidores y hacer un cálculo preciso de cuáles serán sus ventas anticipadas.

4) *Subestimar el tiempo de inicio de operaciones:* A menudo hay muchas cosas que es necesario hacer antes de que lleguen los clientes: encontrar un local y adaptarlo, comprar equipo y tener existencias. Calcule cuanto tiempo cree que le llevará eso, duplíquelo y añada mucho más.

5) *Falta de Capital de Trabajo:* Si no se han considerado los aspectos 3 y 4 en forma correcta, es muy fácil que se le acabe el dinero. El escaso efectivo está comprometido y el dinero sólo fluye en una dirección hasta que los clientes empiezan a comprar en cantidades razonables. Hay que evaluar desde el principio sus requerimientos de capital con un margen razonable. Un pronóstico bien preparado del flujo de efectivo ayudará a decidir cuanto se necesita y cuando se necesitará.

6) *El costo inicial es demasiado elevado:* Los nuevos negocios deben ser sobrios y medidos. No hay que gastar mucho ni demasiado pronto en instalaciones, accesorios y equipo. Los que han trabajado en grandes negocios, a menudo empiezan con estándares extravagantemente altos. Esperan tener a la mano una máquina de escribir eléctrica, una copiadora y sentarse desde el principio en una oficina estilo ejecutivo. Estos gastos generales se deben distribuir a lo largo de la venta del producto/servicio pudiéndose perder la ventaja competitiva si se es demasiado ambicioso.

7) *Las consecuencias de un crecimiento temprano:* Muchas personas piensan que sus problemas han terminado una vez que los clientes empiezan a llegar, pero quizá apenas han empezado. Un negocio cambia con mucha rapidez de forma y tamaño en sus comienzos. A medida que aumentan las ventas, se necesitan sumas de dinero cada vez más grandes para alimentar ese crecimiento. Se corre el riesgo de vender en exceso, es decir, de crecer con mayor rapidez de lo que lo permiten los recursos en efectivo.

8) *Confundir el efectivo con las utilidades:* El efectivo que fluye hacia el negocio no ha sufrido ninguna de las deducciones automáticas que tuvo el cheque del sueldo del empleado. Con demasiada frecuencia, los empresarios ceden a la tentación de mantener su estándar de vida y, cuando llegan las cuentas - de los proveedores, de las compañías de seguros, el impuesto al valor agregado, etc.- no pueden pagarlas. Los impuestos sobre ingresos (ISR), el IMSS y el IVA son la causa principal de liquidación de muchos negocios.

9) *Una ubicación errónea:* El punto donde se ubica su negocio y el alquiler que paga son un aspecto vital. No hay que sentirse tentados sólo porque el alquiler es bajo, tal vez ningún cliente pasará por ahí. De la misma manera, no hay que buscar un local caro en una zona elegante si es improbable que el movimiento total de su negocio no cubra los costos. La investigación inicial de mercado debe ayudar a identificar una ubicación apropiada.

10) *Seleccionar y dirigir al personal*: Las grandes compañías se pueden dar el lujo de cometer algún error cuando seleccionan a su personal. Las pequeñas empresas no pueden arriesgarse.

11) *No hay cuentas administrativas*: El personal de un nuevo negocio a menudo considera que la contabilidad regular es un absurdo burocrático con el cual se cumple únicamente en beneficio de la oficina de recaudación de impuestos. Para ellos, el final del primer año es a menudo el fin del negocio”(42)

Y sobre este último punto quisiera recalcar que muchas micro y pequeñas empresas en México, si no es que la mayoría, viven al día sin saber cuanto de lo que ganaron es de ellos y cuanto de los acreedores, sin saber que ni a quien le van a vender, esperando a que caiga algún cliente incauto a comprar o a hacer un pedimento, esperando a que llegue el fin de año para preparar estados financieros y ver si el fisco no les va a cobrar impuestos sobre ingresos.

## II.V FUNCIONES DE LA EMPRESA

### II.V.I Mercadotecnia

Lo que se conoce en nuestros días como Mercadotecnia se refiere a la administración de las ventas o al arte moderno de vender. Hay muchas empresas cuyo trabajo no termina sino hasta que los productos, los servicios o su título de propiedad ofrecidos al mercado, pasan al poder del consumidor. Es decir, sólo hasta el momento en el que se traspasan los derechos de propiedad de los productos o servicios es cuando se completa la venta, para que de esta manera adquieran valor económico y proporcionen satisfacción social. Este fin sólo se logra através de las diversas actividades que implica el 'hacer' mercadotecnia.

“La mercadotecnia incluye todas las actividades comúnmente llamadas “vender” o “distribuir”. Abarca todos los esfuerzos que se requieren para satisfacer tanto las necesidades del vendedor como los deseos del comprador; es algo tan extenso que afecta hasta cierto punto a casi todas las empresas; y concierne casi toda la gente; por consiguiente, es de vital importancia”(43).

### Importancia de la mercadotecnia

Para producir a gran escala, también hay que vender a gran escala. Por lo tanto el encontrar grandes mercados implica darles servicio y satisfacerlos, para justificar esta enorme producción.

(41) *La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas*, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

(43) *Principios de Administración*, George R. Terry, Ed. Cecs

La producción en masa y las ventas en masa, así como la producción a detalle y la venta a detalle son interdependientes una no puede existir sin la otra y tienen que ser proporcionales.

La mercadotecnia se encarga de solucionar el problema de distribuir de manera económica productos y servicios. Uno de los retos más grandes para las empresas es el lograr estimular la demanda y encontrar a las personas que necesiten satisfacer una necesidad comprando el producto. Todas las nuevas técnicas y productos, serán las formas de satisfacer esta necesidad.

El riesgo que corran las empresas dependerá en gran medida del gerente de ventas o mercadotecnia. El elemento riesgo en la mayoría de las empresas depende mucho del gerente de ventas o de mercadotecnia. En la actualidad, es necesario estudiar los programas de producción, fundándose en los pronósticos y presupuestos de ventas, como es el caso de la ropa que se vende a grandes distribuidores, en donde se tiene que producir una cierta cantidad antes de que se comience a vender, o como es el caso de los juguetes de navidad, que se empiezan a producir meses antes de diciembre. Por otra parte, el gerente de comercialización determina quién corre el riesgo, el fabricante, el mayorista, el detallista o un especialista, tal como un especulador, un agente o un representante.

La importancia de la mercadotecnia se puede observar en el número de unidades de venta y las personas relacionadas con actividades de ventas, además de que sin ventas, un negocio no puede sobrevivir. "En 1950, los datos oficiales revelan que había 2,743,000 unidades vendedoras en los Estados Unidos incluyendo establecimientos de mayoreo, menudeo y servicio, los cuales ocupaban aproximadamente 12,000,000 de personas. Esto indica que aproximadamente el 20 por ciento de las personas lucrativamente ocupadas se dedicaban a estas actividades. También es interesante observar que este número permanece relativamente constante año con año. Algunas variaciones ocurren en determinados tipos de empresas, pero el total es muy constante"(44).

### **Sistemas y funciones de la mercadotecnia**

Se pueden estudiar las áreas de la mercadotecnia, desde diferentes puntos de vista, que son: ( 1 ) el histórico: (2) el institucional, (3) el de las mercancías (4) el de costos y (5) el funcional. En el primero, el histórico, se resaltan los acontecimientos y las tendencias, junto con las razones para los cambios. En el segundo aspecto, el institucional, las actividades se consideran desde la óptica

(44) Principios de Administración. George R. Terry. Ed. Cecsá

de una institución de ventas es decir, fabricante, mayorista o detallista. El tercer aspecto de la mercadotecnia, el de las mercancías, estudia el problema desde el punto de vista de lo que se vende, pudiendo ser cosas tangibles o servicios. El cuarto aspecto, el costo, acentúa la importancia de los precios de venta, haciendo comparaciones, inferencias y decisiones sobre esta base, para saber si es correcto el que estamos aplicando a nuestro producto o servicio. El último aspecto, el funcional, incluye a la mercadotecnia de acuerdo a las actividades fundamentales y características que se realizan para alcanzar las metas de ventas establecidas en los presupuestos y planes.

La mayoría de los gerentes de comercialización encuentran útil estudiar estos aspectos en su conjunto, como parte de su trabajo, pero le dan importancia especial al funcional porque en este caso se identifican y se ponen de relieve las diversas actividades que deben administrarse, la importancia relativa de cada una en cada problema específico y el personal responsable de la respectiva actividad. Las funciones más comunes de la mercadotecnia incluyen: la venta, la compra, el transporte o flete, el almacenamiento, la estandarización, (o uniformidad), el ensamble, los riesgos, el financiamiento de ventas e informes sobre los mercados.

#### **Las funciones y el gerente de la mercadotecnia**

"La definición de las funciones de la mercadotecnia, ayuda a precisar sus límites y pone de relieve las numerosas y complejas actividades que implica llevar los productos y servicios desde el productor hasta el consumidor. Desde el punto de vista administrativo, las funciones ayudan a analizar y señalar el problema fundamental que hay que resolver"(45).

Será labor del gerente de comercialización el ver que todas las funciones de su ramo se desempeñen satisfactoriamente y con el mínimo de tiempo, dinero y esfuerzo, utilizando fundamentalmente los mismos medios que tienen a su disposición otros gerentes, como son las cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, ejecución y control. Surge la necesidad de hacer planes que estén basados en las políticas y procedimientos, determinando de antemano quien se encargará de cada actividad y con que autoridad, debiendo fijar dentro de estos planes los objetivos que se quieren alcanzar requiriendo por parte del personal de mercadotecnia una ejecución adecuada, que en esta área significa trato de persona a persona, interviniendo factores como la personalidad, la comunicación, la disciplina, el entusiasmo y una actitud positiva. Lo anterior, es imprescindible para alcanzar los más altos niveles de rendimiento, por lo que el gerente de esta área deberá trabajar junto con sus subordinados para

(45) Principios de Administración. George R. Terry. Ed. Cecsa

que se cumpla lo anterior. También es necesario controlar las actividades, porque en un trabajo de tal importancia, tan variado y tan complejo como la mercadotecnia, es sumamente importante que el gerente instituya los medios adecuados para conseguir que lo que se busca realizar.

La mercadotecnia se complica a causa de numerosas situaciones y condiciones que sólo se dan en esta área, por ejemplo, generalmente no todos los productos de una empresa son iguales; existe una familia de productos, y se tienen productos distintos para cada familia o grupo. Por otro lado las características de los mercados no siempre son uniformes, sino que pueden cambiar mucho de una zona a otra, y la competencia también cambia de un producto a otro e incluso entre productos iguales y de una a otra zona. Además de todo lo anterior, existen otros factores que hacen que el mercado sea sumamente variable, como son: la presentación del producto, la apariencia del mismo, el precio, su disponibilidad, etc.. y en general, todos aquellos que influyen en la demanda.

### **Objetivo de la mercadotecnia**

Para planear la mercadotecnia se debe comenzar por determinar el objetivo, y éste puede describir de forma concisa "cómo lograr una cantidad satisfactoria de ventas a un costo razonable, y que la manera, el tiempo y el lugar en que se hagan las ventas satisfagan por completo los deseos del consumidor"(46). Es importante considerar que la meta del objetivo de la mercadotecnia se establece mutuamente, pues se deberán cumplir tanto los deseos del consumidor, como los del productor.

Existen diversas actividades que entran en juego para lograr el objetivo de la administración de las ventas o mercadotecnia, como pueden ser: políticas de venta, análisis de la función de ventas, perfeccionamiento de los procedimientos de venta, establecimiento de una estructura de ventas, investigación de mercado, la motivación de la fuerza de ventas y su capacitación y la publicidad atractiva y eficaz. La mercadotecnia es muy extensa y no se puede limitar a un solo asunto, como por ejemplo, únicamente manejar a los vendedores, o exclusivamente fomentar las ventas.

### **II.V.II Finanzas**

"Las finanzas son una rama indispensable de actividad económica y de importancia vital en muchas actividades administrativas, porque se necesita dinero para pagar los salarios, comprar materia prima, equipar una fábrica con la maquinaria requerida, y también para vender y esperar a que paguen los clientes. Las finanzas hacen posible satisfacer estas necesidades esenciales y su administración es de vital importancia para todas las empresas"(47).

(46,47) Principios de Administración. George R. Terry. Ed. Cecsca

### **Definición de finanzas**

Cuando tratamos de dar definiciones de las funciones administrativas, nos encontramos que las finanzas es uno de los más complejos. Se ocupa de todo aquello que tenga que ver con dinero en una empresa. Todos los ahorros, los gastos, los préstamos y las inversiones de fondos están incluidos en el significado de finanzas.

Pero antes de citar una de las definiciones más certeras que he escuchado, quisiera definir antes al capital y a los títulos de capital.

**Capital:** Se le han dado muchas y diversas definiciones. Algunas veces lo hemos escuchado como aquello que está compuesto por dinero, crédito, patentes, máquinas y/o edificios. Pero también lo conocemos como el total de patrimonio o propiedad con el que cuenta una empresa y que incluiría el monto invertido, reservas y utilidades no repartidas.

**Título de capital:** Es un derecho sobre algún o algunos bienes y constituye una facultad o privilegio que se otorga a una persona o entidad legal, por ley. Por ejemplo: un pagaré, los bonos, las acciones y las obligaciones en general. Estos pueden convertirse en dinero o en bienes materiales, pudiendo venderlos o comprarlos (cuando el emisor los redime).

Con lo descrito anteriormente, las finanzas "consisten en suministrar y usar dinero, títulos de capital, créditos y fondos de cualquier clase que se emplean en el funcionamiento adecuado de una empresa"(48). Obviamente en esta definición está implícito en buen uso y aprovechamiento de todos los ingresos, egresos y títulos de capital, satisfaciendo las necesidades financieras sin importar que la empresa se encuentre en un proceso de crecimiento, de estática o decrecimiento, siempre habrá movimiento y necesidades de dinero.

### **Importancia de las finanzas**

Las finanzas constituyen una parte vital de la administración. Las empresas necesitan financiamientos, para poder comprar materiales e insumos, para poder comprar un terreno, un edificio o bien un espacio en donde se va a asentar el negocio, maquinaria y equipo, mobiliario, etc..., pudiendo ser este financiamiento con recursos propios o ajenos. También las finanzas se encargan de otorgar créditos prudentemente y mantener la operación de la empresa en un nivel

(48) Principios de Administración. George R. Terry. Ed. Cecs

que sea congruente con los fondos disponibles. Todo negocio que no logra mantener este nivel y que por consiguiente no son capaces de cubrir sus obligaciones, se ven obligados a cerrar. Por lo tanto, la liquidez y la corrección financiera son necesarias para sostenerse. La liquidación judicial por quiebra o las reorganizaciones voluntarias causan pérdidas graves, no sólo a los dueños, sino a los trabajadores, acreedores e incluso a la sociedad y la comunidad, pues se pierden fuentes de trabajo importantes no sólo en la empresa, sino también fuera de esta.

Cuando una estudia los requerimientos de capital a través de flujos de efectivo y proyecciones financieras, es increíble ver la cantidad de capital que se necesita y cuando se ve la cantidad de capital que se necesita por trabajador, se hace tangible que el empezar un negocio cuesta y mucho. Pero también es interesante ver como se pueden planear las finanzas y como el dinero se va necesitando conforme a lo planeado, si es que los flujos son correctos, pero también como el dinero va llegando conforme al tiempo y cantidades esperadas.

### **Problemas financieros**

Los problemas financieros surgen cuando se necesita capital para sostener a la empresa en periodos de expansión o contracción o bien, por las decisiones de las altas esferas de mando de la misma. Si no se le da solución pronta y adecuada, la empresa puede dejar de operar.

Si se trata de una expansión, se necesitará el capital suficiente para soportarla y los fondos se emplearán en la medida que los altos mandos consideren prudente, para lo cual deberán de contar con buen conocimiento financiero y criterio

Al reducir operaciones o tamaño de una empresa, también surgen problemas serios de requerimientos de capital incluso de la misma magnitud que en una etapa de crecimiento, pues pueden haber liquidaciones de personal, costo de cerrar oficinas, traslados de materiales y equipos, ventas perdidas, etc...

Por el otro lado, el que las altas esferas del negocio tomen decisiones como por ejemplo el producir a gran escala para disminuir costos, teniendo cantidades considerables de productos en almacén lo que exige fondos adicionales, o bien se podría ampliar los plazos de crédito para vender un mayor volumen, lo que requerirá mayor capital para financiar las cuentas por cobrar. Así también, el departamento de compras

también, el departamento de compras, anticipándose a un aumento de precios podría comprar grandes cantidades de materia prima, lo cual exige fondos adicionales y la congelación de grandes

cantidades de materia prima. Como se puede ver, cualquier falla en el cálculo de todo lo anterior, pudiera llevar a la empresa a una crisis de liquidez.

### **Planeación de las finanzas**

Al planear la administración de las finanzas, es importante analizar las fuentes de financiamiento que se pueden aprovechar, es decir la estructura de capital. Este financiamiento puede ser capital financiero propio o ajeno. Asimismo, hay que manejar correctamente los créditos de acuerdo a las mejores tasas y plazos, que convengan más en ese momento a la empresa y también hay que determinar el capital fijo (activo fijo) y el capital de trabajo o circulante (inventarios, cuentas por cobrar, etc.).

### **Medios de financiamiento**

El dueño-gerente por lo general cuenta con varios medios de financiamiento. Los más comunes son a grandes rasgos los siguientes:

- a) A corto plazo: tres meses y en algunos casos hasta un año, siendo estos utilizados para necesidades de capital de trabajo y aspectos operativos del negocio.
- b) A largo plazo: Más de un año y son utilizados para compra de maquinaria y activos fijos.

Es muy importante no usar los de corto plazo para compra de maquinaria y los de largo plazo para financiamiento de capital de trabajo, pues el hacer esto podría provocar serios problemas de liquidez.

### **Administración financiera**

Todos los negocios necesitan una administración financiera sólida, y las pequeñas empresas no son una excepción. Las cuentas administrativas apropiadas con proyecciones del flujo de efectivo, las de utilidades y pérdidas y de balance son esenciales si una compañía quiere sobrevivir y prosperar, tanto como el análisis de variaciones para comparar lo que se planeó con lo que realmente ocurrió. Por que de nada sirve hacer proyecciones financieras si no se comparan contra cifras reales.

Sin embargo, hay ciertos aspectos de la administración financiera que causan problemas especiales a las pequeñas empresas.

## Cómo ganar la guerra del flujo de efectivo

Como se ha comentado anteriormente, muchos empresarios piensan que cuando comienzan a llegar los clientes los problemas se terminan, pero la verdad es que apenas están empezando. Cuando una empresa empieza, por lo general tiene pocos clientes y cada cliente adicional o pedido grande, puede ocasionar un gran incremento en las ventas, por lo que es evidente que las empresas pequeñas cambian mucho y muy rápido en la primera etapa de su vida, que puede ser de semanas y a veces a lo largo de varios años. Cuando viene un incremento en las ventas, también viene un incremento en las necesidades de materia prima y probablemente más salarios y gastos. Generalmente, esos gastos se tienen que pagar antes de que el cliente pague, pero, hasta que el dinero empieza a llegar, se habrá de conseguir el efectivo necesario para pagar sus obligaciones y si no lo consigue, a menudo el negocio quiebra.

Los bancos denominan ese efecto como 'operar más allá de lo disponible'. Es decir, se aceptan más negocios cuando no se dispone de efectivo para financiarlo. Quiero citar un ejemplo con el que espero dejar más claro lo anterior:

" High Note es una nueva tienda de música que vende partituras, instrumentos, y discos y casetes de música clásica. Los clientes incluyen escuelas y universidades, que esperan un crédito, y público que paga en efectivo. El propietario invirtió 15,000 dólares y obtuvo un préstamo de 15,000 dólares adicionales de su banco. Cuando empezó, esos fondos le parecieron suficientes para pagar la cuenta de 18,750 dólares de accesorios y muebles de la tienda y para unas existencias iniciales de 57,750 dólares.

A medida que su reputación crecía, esperaba desarrollar un nivel satisfactorio de ventas. Pensó que podía confiar en los clientes que pagaban en efectivo para cubrir sus gastos diarios y cualquier incremento en las existencias. Pero no calculó el efecto que tendría sobre el flujo de efectivo el pago a tiempo de los suministros y no tuvo en cuenta las ventas a crédito.

Abrió en abril. Para mediados de junio se había quedado sin efectivo, y para agosto necesitaba un sobregiro equivalente al 30% de todo el capital del negocio. Lo que en verdad resultaba exasperante era que el aumento en las ventas excedía sus más descabellados sueños.

A partir de mayo, cuando empezaron las ventas a crédito, la brecha entre las ventas realizadas y la entrada del flujo se ensanchó rápidamente. Esto se debió a que la compra de existencias debía estar de acuerdo con el crecimiento logrado en las ventas, no con el efectivo que entraba. De manera que, por ejemplo, en julio High Note en realidad pagó más por sus existencias de lo que recibió en efectivo. Y todavía era necesario pagar los gastos generales.

Lo que el preocupado propietario de High Note no sabía en agosto era que su flujo negativo de efectivo había llegado al punto máximo. A medida que el aumento promedio mensual de las ventas disminuía de un meteórico 70% a un 27% más modesto entre los meses de agosto y septiembre, la proporción de consumo de efectivo también descendería. A la larga, a medida que el negocio empezaba a estabilizarse, apareció justo a tiempo un excedente de efectivo"(49).

El problema de esta empresa, no es muy diferente al de otras. Es importante considerar que las ventas y el comportamiento del flujo pueden atravesar por cuatro etapas:

- a) Etapa de introducción: En esta etapa se comienza a tratar con los clientes, tener contacto con los mismos y a crear reputación. Las ventas por lo general se mantienen modestas y los recursos iniciales son los adecuados al tamaño del negocio.
- b) Etapa de crecimiento inicial: Aquí comienzan los problemas. Esta etapa de crecimiento es tan rápida, que el efectivo comienza a escasear. Por que el negocio no cuenta con los recursos necesarios para sostener la operación. Cuando se llega a la tercera fase de crecimiento comienza a haber un poco de flujo de efectivo positivo y será mucho después cuando el flujo acumulado esté en números negros. Sólo aquellas empresas que sobreviven a la primera crisis de flujo de efectivo llegan a la cuarta etapa.
- c) Etapa de crecimiento: Cuando se llega a la tercera fase de crecimiento comienza a haber un poco de flujo de efectivo positivo, las ventas van creciendo poco a poco y generan efectivo y será mucho después cuando el flujo acumulado esté en números negros. Sólo aquellas empresas que sobreviven a la primera crisis de flujo de efectivo llegan a la cuarta etapa.
- d) Etapa de madurez: En ésta etapa el flujo de efectivo es positivo y se tiene una plataforma de ventas estable sobre la cual se puede desarrollar un negocio sólido.

"La clave para la supervivencia radica en tener un buen pronóstico del flujo de efectivo, preparado con anticipación y modificado en vista de los acontecimientos cambiantes"(50). Este servirá a toda empresa para poder prever posibles necesidades de capital y negociar con bancos los préstamos requeridos en el momento en el que ya sea demasiado tarde.

Es muy importante establecer un sistema en donde se envíen con prontitud las facturas, relaciones y recordatorios. Es importante crear una lista de deudores a quienes habrá que presionar constantemente para que paguen y se deberán de separar en cuanto antigüedad para saber quién y desde hace cuanto tiempo deben. A los que tarden demasiado en pagar se les deberá de dejar de vender

(49,50) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

Es importante verificar constantemente el comportamiento crediticio. Antes de aceptar a un cliente nuevo o importante, es importante verificar su crédito. Hay que aprovechar cualquier oportunidad de venta y a aquellos que paguen de contado tendrán un descuento y a los que no, se les cargará intereses moratorios.

En la medida de lo posible, hay que mantener el inventario en niveles bajos. Es muy probable que no se satisfaga el nivel de demanda de los clientes, pero después de todo las compañías al principio adivinan de alguna manera lo que tienen que vender, pero cuando se pueda establecer un patrón, los pedidos se deben pedir conforme a este. Si una empresa gasta todo su efectivo en existencias iniciales, se dará cuenta que no se venden y se ha quedado sin dinero para comprar las que si se venden.

También es importante solicitar y mantener los créditos. Los empresarios de éxito tratan de obtener tanto o más crédito del que otorgan, de tal manera que si los clientes piden un mes o más para pagar, por lo menos hay que solicitar un mes a los proveedores.

#### **Comprensión de la naturaleza de las utilidades**

Muchas pequeñas empresas en México opera en gran parte sobre una base de efectivo. Es decir, reciben la mayor parte de sus ingresos en billetes o cheques. El efectivo en muchas ocasiones puede ser engañoso.

"Para el propietario-gerente es muy tentador creer que el efectivo del que dispone equivale a las utilidades que obtendrá. Y ya sea porque cree que está nadando en la abundancia, o por una urgente necesidad personal, el propietario-gerente puede acabar gastando más de lo que se puede permitir en realidad"(51).

El problema radica en la diferencia del concepto contable de ganancias y la definición que da el sentido común. El efectivo y las ganancias no son lo mismo, aún en una empresa que maneja solo efectivo, y el negocio necesita a ambos para sobrevivir.

Quiero citar un ejemplo que no permitirá ver porqué es importante la diferenciación de las utilidades:

"Henry Nicholson había trabajado para una compañía de empaques durante cinco años, antes de que liquidaran la empresa. Era el representante del área del sureste de Londres, y tenía muy

(51) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

buenos contactos con varios compradores importantes. La empresa donde había laborado importaba de Suecia las líneas de productos que producían mayores utilidades, y cuando él decidió establecer su propio negocio, pensó en concentrarse en esas líneas.

Alquiló un pequeño almacén cerca de Southwark Bridge, con una oficina y un teléfono. Contrató a una joven para que se encargara de las ventas por teléfono y él 'se haría cargo de todo lo demás' mientras viajaba.

El primer mes los resultados fueron bastante espectaculares, y con casi 4,500 dólares en la mano, Henry Nicholson pensó que su futuro estaba asegurado. Había recibido alrededor de 15,000 dólares en ventas y, a pesar de que aún debía entregar algunos pedidos, los clientes ya habían pagado. Estaban interesados en mantener una fuente de suministro y querían hacer todo lo posible para ayudarlo a iniciar su negocio.

Todavía les debía a sus proveedores suecos una pequeña suma por un embarque y esperaba que le llegaran otras facturas más adelante. Por supuesto, no todos los meses serían tan buenos como el primero, y tendría que pagar sus impuestos. Pero nada podía alterar el hecho de que disponía de efectivo.

Nicholson se sorprendió un poco al ver que ni el gerente de su banco ni su consejero financiero se mostraban tan entusiasmados como él con los resultados de su operación. Después de una hora de preguntas para sondearlo, su consejero financiero preparó una hoja nueva de utilidades y pérdidas, y le dio algunas explicaciones de la diferencia entre los estados contables"(52).

Quisiera explicar más ampliamente las diferencias entre efectivo y utilidades con lo siguiente: encabezados.

**1) El concepto de la realización:** 'Una venta no se considera venta hasta que se haya pagado por esta, el cliente haya consumido el producto y que haya solicitado otro pedido' y eso aplica también al pago con cheques. En contabilidad, el ingreso se reconoce cuando los pedidos han sido enviados, no cuando se reciben aún tratándose de pedidos en firme, o cuando se recibe un pago anticipado

Existe también la posibilidad de que haya devoluciones por parte de los clientes, lo que afectará el ingreso y por lo tanto las utilidades en el próximo periodo, ya que se deberá de eliminar. Pero no es de gran preocupación, ya que esto se puede calcular una vez que se haya obtenido un patrón de devoluciones para poder planearlas con exactitud. Si se

(52) La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas, Prentice Hall Hispano Americana, Colin Barrow

reciben pagos anticipados, los ingresos por venta deberán registrarse por el pedido, menos los pagos anticipados.

**2) El costo de las ventas:** Todo producto que no se haya enviado, deberá de estar en existencias y, un cálculo vital será saber cuantas existencias se han utilizado a lo largo del periodo y para calcularlo las existencias iniciales se deberán sumar a las compras que se hayan hecho y se deberán restar las existencias que hayan quedado, es decir: Inventario inicial más compras, menos inventario final. Para hacerlo bien, se deberá levantar un inventario periódicamente y si el volumen involucrado es muy grande se deberá de confiar en el trabajo de oficina.

Todos los materiales que se utilicen en un negocio, constituyen un elemento importante de los gastos y como tales se deben de separa de los demás, siendo estos fáciles de diferenciar en una empresa manufacturera y difíciles en una empresa de servicios.

**3) Suma de gastos:** Los gastos incluyen a los generados por venta, administración, distribución (fletes) y publicidad de los productos o servicios que ofrece una empresa. Algunos pueden corresponder a artículos no pagados todavía. Estos se registrarán en el estado de pérdidas y ganancias o de resultados. Por lo que es importante que cuando se registren todos estos gastos, se considere también el sueldo del dueño y el dinero que retire del negocio y seguramente disminuiría bastante.

**4) Saliendo a mano:** Muchas empresas tendrán muchas dificultades para hacer rendir el capital inicial y resulta paradójico ver que muchas microempresas fracasan por invertir gran parte de su capital inicial en activo fijo.

Entre más elevada sea la plataforma de costos fijos, más difícil será alcanzar el equilibrio y la rentabilidad. Así mismo, las empresas tienen un tiempo limitado para comenzar a producir ganancias rápidas o se terminaran por desaparecer por falta de dinero. El analizar el equilibrio es sumamente importante para preparar un plan de negocios y poder manejar diariamente a la empresa.

Todos lo costos que dependan de las ventas: materiales, insumos, etc..., aumentarán conforme aumenten estas y se llaman costos variables. Aquellos que no cambien: rentas, luz, salarios, etc... y se mantengan relativamente constantes serán considerados costos fijos y no se podrán sumar para llegar a un costo total hasta que se hayan proyectado las cifras de ventas

El punto de equilibrio es la etapa cuando la empresa comienza a ser rentable, es decir, cuando los ingresos por ventas superan a los costos fijos y a los costos variables. Esto se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta} - \text{costo unitario})$$

**5) Precios redituables:** Para completar al punto de equilibrio, debemos de añadir otro factor: las ganancias. Constituye un error descomunal considerar las ganancias como un cálculo que se hace a final del año. Estas deben considerarse como una meta específica y cuantificable y no deberán de perderse de vista.

Por ejemplo: Se planean invertir 150,000 pesos en activos fijos y se necesitan guardar otros 75,000, o sea 225,000 en total. En ésta inversión se podrían obtener como ganancias 22,500 dólares invirtiendo ese dinero en una compañía constructora, así que para aceptar el reto de formar su propia empresa debería aspirar a una ganancia de unos 60,000 pesos. Al punto de equilibrio se llegaría de la siguiente manera suponiendo que se tiene un precio de venta de 7.5 pesos y un costo unitario variable de 4.5:

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio} &= \text{Costos fijos} + \text{ganancia objetivo} / \text{Precio de venta} - \text{costo unitario variable} \\ &= 150,000 + 60,000 / 7.5 - 4.5 = 70,000 \end{aligned}$$

Tendría que vender 70,000 unidades a 7.5 dólares. Si es un número de unidades muy alto para la experiencia y el mercado, entonces habrá que subir el precio de venta y bajar el punto de equilibrio, por ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{Precio de venta} &= (\text{Costos fijos} + \text{ganancia objetivo} / \text{Punto de equilibrio}) + \text{costo unitario var.} \\ &= ((150,000 + 60,000) / 65,000) + 4.5 = 7.73 \end{aligned}$$

Si el mercado acepta este precio, entonces se puede hacer un cálculo exacto del ingreso que se va a obtener.

**6) De lo particular a lo general:** Si la empresa tiene más de un producto, se necesita una ecuación más general. Primero se debe de establecer la ganancia bruta. Si el negocio está en operación, deberá calcularse deduciendo el dinero pagado a los proveedores con el recibido de los clientes, si no está en operación, se deberá investigar entre competidores para darse una idea.

Por ejemplo, si se busca el 40% de ganancia bruta, y los costos fijos son de 150,000 pesos y la ganancia total objetivo es de 60,000, entonces la suma se haría así:

Punto de equilibrio =  $15,000 + 6,000 / 0.4 = 21,000 / 0.4 = 52,500 (*0.4=40\%)$

Se deberá lograr una entrada de 525,000 pesos.

### II.V.III Personal

'El éxito de toda empresa depende en gran parte de la eficiencia de su personal en sus respectivos trabajos'. En la actualidad, el recurso más importante con el que cuenta una empresa es su personal. A su vez, esta eficiencia depende significativamente de la capacidad, la satisfacción y la cooperación de los trabajadores. Es importante considerar que la actuación de los empleados dependerá de la los jefes, por lo que es de gran importancia lograr establecer un ambiente de colaboración, cordialidad, respeto y armonía, haciendo notar que de ello dependerá el éxito o fracaso de una empresa.

Brevemente dicho, "a la dirección de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho"(53). El seleccionar y tratar de tener personal capaz de desempeñar las tareas y actividades de la empresa es una tarea difícil y, el encontrar personal capaz y de confianza es como hallar una aguja en un paja y estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es quizás más difícil.

Es importante considerar que el manejo de personal no es hacer obra de caridad ni beneficencia, ni tampoco debe verse como un gasto. La gerencia de personal deberá encargarse de aumentar la

La eficiencia y productividad del personal aplicando normas y prácticas eficaces conocidas y bien probadas.

La moderna dirección "reconoce plenamente lo que influye el elemento humano para lograr los objetivos y el éxito general de la empresa. Es una función que exige una labor continua, que no puede interrumpirse como quien cierra una llave de agua o apoya un foco, ni es cosa de una hora diaria o un día a la semana. El manejo de personal requiere estar siempre alerta, siempre atento a las relaciones humanas y a su importancia en las operaciones cotidianas"(54).

### A quienes incumben las relaciones humanas

Todos los jefes de una organización, manejan personal. Un gerente de ventas deberá de ser buen jefe de personal si quiere que sus subordinados le respondan, así también, un supervisor deberá

(53,54) Principios de Administración. George R. Terry. Ed. Cecsca

ser buen jefe con sus obreros para que estos le respondan a su vez. Lo que se conoce como departamento de personal, es un grupo de personas que se encargan de asesorar a los jefes operativos, proporcionando ayuda en cuanto a asuntos concernientes a las políticas de personal, adiestramiento y capacitación, selección y reclutamiento, programas de salud física y mental y actividades recreativas de toda índole.

En otras palabras, el que dirige el trabajo, recibe también ayuda especializada del departamento de personal, igual que otros especialistas le ofrecen asesoramiento técnico.

### **Atribuciones de la dirección de personal**

La dirección de personal generalmente incluye un grupo muy amplio de actividades, que varían hasta cierto punto en cada organización. Hay tres aspectos que toda dirección deberá tener presentes: (1) Adquirir personal competente, (2) Conservar al personal competente y (3) Aumentar la productividad individual. Es decir, la adquisición y conservación de personal competente incluye el cultivar y mantener las fuentes de abastecimiento, comprendiendo la contratación, referencias anteriores y actuales, evaluaciones, exámenes médicos, orientación, inducción, promociones, y la supervisión de personal.

### **La planeación en la dirección de personal**

La planeación de personal, aunque más ligada con la ejecución que con cualquiera de las funciones elementales de la administración, implica básicamente la planeación, la organización, la ejecución y el control. Es importante planear estas labores tan cuidadosamente como las finanzas, la venta o la producción, considerando que sus objetivos, políticas y procedimientos son tan importantes como cualquier otro departamento de la empresa.

## **II.V.IV Producción**

### **Importancia de los materiales y las maquinas**

Toda empresa necesita de materiales y suministros. Pueden ser hospitales, escuelas, fábricas, servicios públicos y, muchas otras más que necesitarán materiales disponibles para continuar con sus labores normales y deberán de contar con ellos en el tiempo y cantidad precisa. Si no se cumple con lo anterior, podría resultar en demoras en las entregas y costos adicionales y excesivos.

También es importante considerar la procuración de materiales, pues estos son el elemento conector entre distintas empresas, ya que lo que para una puede ser un producto terminado, para otra puede ser materia prima y ese producto terminado puede ser materia prima de otra y así sucesivamente. Esto habla de la dependencia que tienen algunas empresas de otras para su abastecimiento de materiales.

Por ejemplo, una empresa fundidora entrega como producto final el acero a otra que lo utiliza para hacer láminas y ésta a su vez, le entregan ese producto terminado a una armadora de autos que lo recibe en calidad de materia prima y con este hace el chasis, mientras que por otro lado otra recibirá el acero para hacer motores, que también entregarán en calidad de producto terminado y otra lo recibirá como parte de su materia prima y, así sucesivamente. Las operaciones sucesivas cambian la forma, la utilidad y el valor del material; por este medio hay conexión entre las diversas empresas, y de ello dependen sus respectivas existencias.

Los materiales y materias primas, representan un cierto valor del capital de la empresa, que podrá ir desde un 20 a un 50-75 por ciento de la misma, por ejemplo, en una comercializadora el inventario es una gran parte del capital de la misma, mientras que en una manufacturera, la maquinaria y el equipo serán la parte de mayor peso del activo.

La adquisición calculada y juiciosa de materiales puede generar ahorros atractivos. Por ejemplo, un ahorro del 10 por ciento en la compra pudiera dar por resultado ganancias equivalentes a un 20 por ciento de aumento en el margen entre las ventas y el costo de materiales y mano de obra, o a un incremento de 20 por ciento en las ventas.

### III. El Sector Salud

---

Por la importancia que tiene el mercado para las empresas, quisiera destacar que el no conocerlo es igual a ir con los ojos vendados en un campo minado y al mismo tiempo lleno de frutos. Con esto quiero decir que el conocer el mercado al que uno se enfoca constituye la mayor oportunidad de ataque que una empresa puede tener. Si no se conoce el mercado, no se conocen las oportunidades y por tanto se pueden desgastar recursos y energía vitales para el adecuado funcionamiento de una organización. Quisiera por tanto, transcribir literalmente el programa de Reforma del Sector Salud, de tal forma que si el funcionamiento, la evolución y los planes futuros del mismo son conocidos por parte del dueño de la comercializadora de material quirúrgico y de curación, se pudiera aprovechar al máximo cada una de sus ramas y divisiones.

"El Programa de Reforma del Sector Salud 1995-2000 es el instrumento mediante el cual, el Gobierno de la República, se propone alcanzar los principales objetivos que en materia de salud, se definieron en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, que son ampliar la cobertura de la seguridad social, para evitar la duplicación en la operación de los servicios e introducir incentivos a la calidad de la atención; incrementar la eficiencia de la atención a la población abierta a través de la descentralización de los servicios que prestan las instituciones que atienden a esta población y otorgar servicios esenciales de salud a la población actualmente no cubierta.

Este Programa es producto de un amplio consenso. Recoge las diversas opiniones, propuestas e iniciativas vertidas en los más de 70 eventos organizados como parte de los Foros Nacionales de Consulta Popular sobre Salud en 1995, así como los resultados de las cerca de 200 reuniones de trabajo que realizaron las comisiones que conforman el Consejo Nacional de Salud. También incluye los principales asuntos analizados en el Gabinete de Salud y en la Comisión Interinstitucional que lo apoya, bajo la coordinación de la Oficina de la Presidencia de la República.

El Programa está dividido en tres secciones fundamentales. La primera de ellas se refiere a la evolución que ha tenido el sistema de salud en México y describe un diagnóstico general de la situación actual. La segunda plantea los puntos fundamentales de su desarrollo, los logros y los principales problemas y, en la tercera, se señalan los programas de apoyo que habrán de coadyuvar al avance de la reforma y a la reorganización del sector.

Es indudable que la salud de los mexicanos ha mejorado considerablemente en los últimos años. La esperanza de vida al nacimiento rebasa ya los 72 años, en tanto que la mortalidad infantil ha disminuido a más de la mitad de la que había hace 25 años. México también ha experimentado

cambios demográficos profundos en las últimas décadas. La tasa de crecimiento natural de la población es de aproximadamente el 2%; en tanto que la tasa global de fecundidad se redujo en más de la mitad en estos últimos 25 años.

No obstante lo anterior, el sistema de salud actual confronta serios problemas, como resultado, por un lado, de cambios radicales en el perfil epidemiológico y demográfico de la población; y por el otro, de una organización y estructura que ya no es capaz de satisfacer con calidad y eficiencia las demandas crecientes en la materia y, sobre todo, las que habrán de presentarse en los próximos años.

Para fines prácticos, los servicios de salud dividen a la población mexicana en cuatro segmentos. Los dos más grandes los conforman, por una parte, aquéllos que tienen acceso a los servicios de salud que otorgan las instituciones de seguridad social, y por la otra, los que son cubiertos por los servicios que ofrecen tanto la Secretaría de Salud como el Programa IMSS-Solidaridad. A los extremos de estos dos grandes segmentos se ubican otros dos de menor tamaño: el de los que acuden a los servicios privados de salud y el de quienes no tienen acceso a los servicios regulares de salud. Este último grupo, motivo fundamental de preocupación y objeto importante de una de las principales estrategias del Programa, lo constituyen aproximadamente 10 millones de personas.

Otro problema grave que la reforma pretende resolver, se refiere al centralismo con el que ha venido operando el sistema de salud. Ni la realidad epidemiológica ni los profundos cambios políticos que experimenta el país, dan viabilidad a una estructura centralista de tan grande magnitud. La descentralización del sistema es insoslayable, y constituye otra de las grandes vertientes del Programa. Por añadidura, la coordinación entre las diversas instituciones responsables de la prestación de servicios de salud ha sido insuficiente y la calidad de los mismos, si bien es heterogénea, tampoco satisface plenamente las expectativas de los usuarios. Por ello, se hace necesaria una mejor coordinación programática y funcional.

En suma: calidad insuficiente, duplicaciones, centralismo y cobertura limitada, constituyen los principales retos y la razón por la cual el Gobierno de la República, con base en un proceso de planeación democrática, decidió emprender una profunda reforma al Sistema de Salud. No sólo para poder resolver en el corto plazo, los problemas señalados, sino para sentar las bases de una reorganización que, a mediano plazo, permita hacer un uso óptimo de la infraestructura disponible, uniformar programas, introducir incentivos y ejercer, con la mayor eficiencia posible, del gasto federal en materia de salud.

Los cambios en el primer nivel de la atención médica dentro de los servicios que ofrece la seguridad social, constituyen un incentivo fundamental que habrá de traducirse en una mayor calidad en la prestación de los servicios. El que los usuarios puedan elegir a los médicos que habrán de atenderlos, también servirá como un mecanismo para la contención de costos. La libre elección de los usuarios se contempla como una estrategia general, que cada institución podrá plantear con los alcances y peculiaridades propias de su estructura y normatividad.

En el contexto del nuevo federalismo, la descentralización de los servicios de salud a la población abierta, es decir, no derechohabiente a la seguridad social, recoge el proceso iniciado en la década pasada y constituye la posibilidad real de conformar sistemas estatales de salud capaces de responder, con mayor agilidad y eficiencia, a las necesidades de salud propias de cada región. Una vez configurados los sistemas estatales, la política nacional se articulará a través del Consejo Nacional de Salud, creado por decreto presidencial a inicios de 1995. La descentralización de los servicios que prestan, tanto la Secretaría de Salud como el programa IMSS-Solidaridad, evitará que persistan sistemas paralelos para atender a una misma población. La descentralización permitirá, asimismo, hacer una distribución más racional del gasto federal en salud al tomar en consideración indicadores de mortalidad y marginación, y equilibrar el gasto per cápita en salud. Todo ello contribuirá a tener no sólo una mayor eficiencia, sino también y sobre todo, una mayor equidad.

Ante la cobertura limitada de servicios se plantean dos grandes estrategias: en las zonas predominantemente urbanas, donde la población tiene mayor capacidad de pagar en forma económica y anticipada por los servicios de salud, la ampliación de la seguridad social a través de mecanismos que propicien la incorporación del creciente sector de la economía informal; en tanto que, en las zonas rurales dispersas y en las urbanas de más alta marginación, la aplicación de un paquete básico de servicios de salud con acciones altamente costo-efectivas y que se significa, además, como una medida fundamental del Gobierno en su lucha contra la pobreza extrema.

Para fortalecer y complementar los servicios de salud se tiene previsto un programa vigoroso de mejoramiento de la gestión administrativa en los estados y, en el contexto del federalismo, la participación decidida de los ayuntamientos. El programa de Municipio Saludable propiciará un mayor compromiso de estos con las tareas propias del saneamiento básico y con una orientación fundamentalmente preventiva y de promoción de la salud. Los comités de salud, constituyen la base social de la estrategia.

Todos los programas específicos se orientan hacia el fortalecimiento de un nuevo modelo asistencial y destacan decididamente lo preventivo sobre lo curativo: capacitación para la salud familiar, ejercicio físico para la salud, educación nutricional y salud escolar. Por otro lado, toman también en consideración las distintas etapas del ciclo vital: en salud infantil, resaltan el programa de enfermedades prevenibles por vacunación, así como los de prevención y control de enfermedades diarreicas y enfermedades respiratorias agudas. En salud reproductiva, sobresalen la planificación familiar, la disminución del riesgo preconcepcional, la detección y control oportuno del cáncer en la mujer y, particularmente, el programa de prevención y control de enfermedades de transmisión sexual que incluye, por supuesto, al virus de la inmunodeficiencia humana.

En salud de las poblaciones adulta y anciana resaltan los programas de prevención y control de la tuberculosis, de la diabetes mellitus y la hipertensión arterial. Las dos últimas destacan por su creciente contribución a las principales causas de mortalidad en el país.

Otras acciones, dirigidas a toda la población, incluyen la salud mental, la salud bucodental, la prevención de accidentes y adicciones y, en forma señalada, la salud ambiental.

Una dimensión adicional de los programas específicos es su distribución regional, cuando la naturaleza del programa sanitario lo amerita. Tal, es el caso del dengue, el paludismo, la oncocercosis, la brucelosis, la cisticercosis, la lepra y la rabia. En este contexto, sobresale el programa contra el cólera, que si bien tiene características pandémicas, se acentúa en algunas regiones del país.

El fomento sanitario ocupa un apartado especial. Plantea actualizar y complementar los instrumentos legales y normativos que garanticen la calidad sanitaria de productos, bienes y servicios con propiedades biológicas, químicas, físicas o radiológicas; así como vigilar, en el marco de las políticas nacionales y tratados internacionales, los mecanismos de control de productos importados. En este rubro se contemplan acciones específicas para apoyar las exportaciones y para avanzar en los procesos de desregulación y simplificación administrativa; para promover la participación de los sectores privado y social en las acciones de certificación, aprobación y auditoría; de simplificación de licencias sanitarias y de regulación y control de establecimientos productores de medicamentos, para cumplir con las especificaciones establecidas en la Farmacopea de los Estados Unidos Mexicanos.

El control sanitario de la publicidad amerita una revisión de su marco normativo, para evitar que se aplique con discrecionalidad, advertir con mayor claridad sobre los efectos nocivos a la salud de algunos productos y propiciar el desarrollo de conductas de consumo saludables desde etapas tempranas del ciclo vital.

La modernización administrativa y la sistematización de la información estadística y epidemiológica, son fundamentales para poder disponer de cifras veraces y que éstas puedan ser procesadas oportunamente para retroalimentar al propio sistema en su toma de decisiones e informar a la sociedad, sobre todos aquellos asuntos de salud pública que son del interés general. Una sociedad bien informada en materia de salud será, sin duda, una sociedad más saludable.

El Sistema Nacional de Salud no es solamente un sistema prestador de servicios. La enseñanza y la investigación constituyen aspectos fundamentales para su renovación e introducción de procesos innovadores; son, además, elementos insustituibles que garantizan la calidad intrínseca de los servicios que se ofrecen. Por ello, las instituciones de salud fortalecerán sus vínculos con las de educación superior e investigación científica y seguirán coadyuvando a la formación de recursos humanos de alto nivel pues es, justamente, el elemento humano, el eje de la reforma y el activo más valioso del propio sistema.

Es claro, que el Programa de Reforma del Sector Salud 1995-2000 se sustenta firmemente en la realidad nacional. Mantiene y fortalece todo aquello que tiene vigencia y que ha sido construido en el pasado por muchas generaciones de médicos, enfermeras y trabajadores de la salud; reconoce puntualmente los cambios que la acelerada dinámica epidemiológica, demográfica, económica y política le han imprimido a nuestra población y a nuestras instituciones; pretende abatir rezagos, anticiparse a contingencias futuras, crear una cultura de la prevención y hacer de la política de salud del Gobierno de la República un instrumento democrático con justicia y equidad. En suma, busca alcanzar a plenitud y sin excepciones el derecho constitucional de protección a la salud que nos asiste a todos los mexicanos.

### **III.I. Antecedentes y situación actual del sistema de salud**

El Sector Salud ha hecho posible un avance continuo en la salud de los mexicanos durante las últimas décadas. La esperanza de vida al nacer aumentó de 44 años en la década de los cuarenta a 72.6 años en 1994. Las tasas de mortalidad infantil han venido cayendo de forma sistemática y en 1994 fueron de menos de la mitad de lo que fueron en 1970. La mortalidad materna descendió casi 50 por ciento tan sólo en los últimos 15 años. La cobertura de vacunación con esquema

completo alcanzó el año pasado a más de 90 por ciento de la población objetivo y en abril de 1995 la Organización Mundial de la Salud (OMS) entregó a México el certificado de erradicación de la poliomielitis.

No obstante los logros alcanzados, persisten rezagos importantes. Aproximadamente 10 millones de personas carecen de acceso regular a servicios de salud y subsisten grupos de población al margen de las condiciones mínimas de salubridad e higiene. La calidad de los servicios es heterogénea y la eficiencia limitada.

Por otra parte, el aumento en la esperanza de vida y la disminución de la mortalidad infantil hacen que los servicios de salud enfrenten crecientemente a una población de mayor edad, con padecimientos crónicos, cuya prevención y tratamiento demandan mayores recursos.

Si bien el Sector Salud ha conseguido logros indiscutibles, es un hecho que no puede considerarse un sistema plenamente desarrollado, y ante los retos se ve obligado a transformarse para atender los problemas de salud que hoy enfrenta el país y para sentar las bases de una estructura preventiva y de atención que contienda eficazmente con los retos por venir.

La realidad obliga a plantearse una reorganización del sistema de salud cuyos objetivos sean fortalecer su capacidad para enfrentar los retos futuros, ampliar la cobertura y proporcionar servicios con eficiencia y calidad.

Para comprender plenamente los logros y las limitaciones del actual sistema de salud y la necesidad de reformarlo, es necesario revisar sus orígenes, la manera en que se fue configurando y el modo en que ha quedado constituido hacia la última década del siglo. Este análisis permitirá poner en perspectiva la magnitud de los retos que enfrentamos y, por ende, de la transformación que perseguimos. Se hará evidente por qué, ante la disyuntiva de cambiar o preservar, el sector salud opta por el cambio.

### **III.1.1 Evolución del sistema de salud**

La gestión pública de la salud ha mostrado gran dinamismo, respondiendo a las oportunidades y retos que ha presentado el desarrollo económico de México. Para identificar las fortalezas del sistema y el sentido del cambio es preciso repasar su origen y evolución.

**Los años posrevolucionarios.** Al final de la gesta revolucionaria, el país encaraba un panorama de salud desolador: las políticas de salud de antaño basadas en la acción municipal orientada por el Consejo Superior de Salubridad eran claramente insuficientes y se hacía indispensable crear un organismo del Ejecutivo Federal con amplia capacidad para destinar recursos y normar acciones contra las epidemias y en favor del saneamiento urbano. Así nació el Departamento de Salubridad, apoyado por el Consejo de Salubridad General como órgano asesor y de gestión para establecer, junto con el Poder Legislativo, las medidas precisas. Hasta 1929, éste fue el principal marco de política, que permitió establecer Unidades Sanitarias Cooperativas con estados y municipios.

Cuando la gran depresión redujo los ingresos federales y amenazó la estabilidad del Estado naciente, el modelo de Unidades Sanitarias Cooperativas pareció insuficiente. Se procuró entonces una fuerte inversión gubernamental para reactivar la economía que llevó a trazar metas de saneamiento a escala nacional. Para ello se resolvió establecer los Servicios Coordinados de Salud Pública como instancia de colaboración y coinversión entre los gobiernos federal y estatales.

La administración del presidente Cárdenas (1934-1940) continuó con las líneas de política de salud trazadas hasta entonces, aunque privilegió un nuevo modelo: la cogestión de servicios de salud entre gobierno, banca de desarrollo ejidal y los campesinos beneficiados por la colectivización de vastas extensiones de tierra. Lo más característico de dichos servicios fue la implantación, por primera vez y a gran escala, de servicios de salud de pago anticipado. Se enfatizó la prestación de servicios médicos atendiendo a tres preocupaciones fundamentales. Para los campesinos colectivizados, revestía enorme importancia que una autoridad médica certificara los episodios de enfermedad para mantener sus derechos ejidales a salvo. La restauración de la salud fue la preocupación central para la banca ejidal, ya que la colectivización había transferido la responsabilidad de generación de la principal fuente de divisas del país, de los grandes hacendados a los campesinos. El Departamento de Salubridad procuró introducir la atención preventiva y armonizarla con la atención curativa referida.

La importancia del apoyo gubernamental a la producción por medio de servicios personales de salud para los trabajadores fue rápidamente reconocida, dándole a la política de salud un gran dinamismo. Así, el Departamento de Salubridad llegó a asignar hasta 40 veces más recursos per cápita a los servicios ejidales que a los Servicios Coordinados de Salud en los Estados. La participación gubernamental en salud fue creciente y cada vez más centralizada e integral. Se relegó así la contribución de los propios campesinos, mientras que las decisiones sobre prioridades de inversión fueron asumidas por la banca ejidal y en menor medida por el Departamento de

Salubridad. También se intervino en la formación de médicos para garantizar la atención al medio rural, estratégica pero poco atractiva para los profesionistas. Fue en función de estas prioridades que se creó el servicio social universitario en 1936.

A principios de la década de los cuarenta ya se vislumbraba la coexistencia de las tres guías para la asignación de recursos públicos en materia de salud que actualmente siguen vigentes: a) el enfoque sobre problemas de salud muy específicos, caracterizado por las campañas sanitarias iniciadas en las Unidades Sanitarias Cooperativas; b) la asignación de recursos a servicios no personales y en menor medida asistenciales para la totalidad de residentes de estados y municipios, tal y como era la misión de los Servicios Coordinados de Salud Pública en los Estados; y c) la canalización de recursos públicos y privados para servicios personales de salud, en beneficio de grupos estratégicos para la producción, por medio de contribuciones de trabajadores, aportadores de capital y gobierno. La aceptación social y la experiencia con estos tres modelos de políticas de salud durante esos años fueron cruciales para el apoyo de la política económica y social que configuraría al sistema de salud actual.

**Nacimiento del modelo actual.** La fundación del moderno sistema de salud ocurrió en los albores de una nueva etapa en la vida económica del país, caracterizada por la industrialización, la urbanización, la alfabetización y el desarrollo de una amplia clase media. El desarrollo se sustentó en una estrecha alianza entre trabajadores, industriales y el gobierno federal, bajo la conducción de este último. En aquellos años se decidió impulsar en forma enérgica al sector industrial con el fin de estimular el crecimiento. Así, entre 1939 y 1945 el PIB aumentó a una tasa anual promedio de 5.3 por ciento. Durante la Segunda Guerra Mundial, las exportaciones manufactureras registraron un crecimiento espectacular, ya que su volumen creció 87.5 por ciento y llegaron a representar 37.6 por ciento del valor total de las exportaciones en 1945. Esto favoreció el crecimiento y fortalecimiento de las acciones de salud pública y asistencial.

El auge en el intercambio con otros países y sobre todo la expansión de la actividad económica interna generó un crecimiento importante en los ingresos gubernamentales. Ello permitió un gasto público mucho mayor en términos reales (37.7 por ciento del PIB entre 1939 y 1945), que se destinó en buena medida a proyectos de inversión tales como transporte y comunicaciones (ferrocarriles, caminos y puentes), generación de energía eléctrica y obras de irrigación, así como a inversiones de índole social como salud, educación y dotación de agua.

La fundación del actual sistema de salud data de 1943. En ese año fueron establecidos el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA). Se buscó

entonces un arreglo institucional que permitiera encauzar los mayores beneficios de cada uno de los tres modelos de política de salud ya probados, ampliando sus beneficios al sector industrial y reduciendo los conflictos a que daban lugar sus diferentes objetivos.

El IMSS se creó para canalizar contribuciones tripartitas en apoyo a la industrialización de las principales urbes, bajo la conducción gubernamental y la oferta pública de servicios integrales. Este modelo estaba en boga en casi todo el mundo y derivó buena parte de su sustento técnico de la Organización Internacional del Trabajo. Al mismo tiempo, sus grandes líneas se adecuaban a los requerimientos del país, dada la escasa oferta de servicios privados y la convicción de la capacidad gubernamental para prestar servicios médicos integrales y dirigirlos estratégicamente en apoyo del crecimiento económico. Este sistema presentó fuertes rendimientos crecientes durante décadas.

La SSA fue creada con la fusión de la Secretaría de Asistencia y el Departamento de Salubridad. Su objetivo era el de asignar recursos a los Servicios Coordinados de Salud Pública. La misión asistencial se amplió para cubrir de manera más integral a la población que quedó al margen de la seguridad social, incluida la mayor parte de los campesinos. La SSA también se haría cargo de campañas extraordinarias dirigidas al combate de epidemias y problemas específicos de salud.

Al privilegiarse el apoyo gubernamental al desarrollo económico y a la atención curativa, a través de las instituciones de salud, se incurrió en un importante costo: una menor atención a las políticas de salud pública. Los Servicios Coordinados asumieron, de facto, mayores responsabilidades de atención directa para la población abierta, perdiendo el Departamento de Salubridad el papel estratégico normativo y financiador en favor de la población en su conjunto que tuvo en sus mejores momentos. Por otra parte, la separación definitiva de los servicios para la población asegurada y para la población abierta le confirió a cada institución funciones normativas y presupuestarias independientes, lo cual dificultó la coordinación y propició mayor inequidad.

El modelo de seguridad social que se implantó, no incluyó mecanismos normativos o de estructura que garantizaran la eficiencia y la competitividad de los servicios de salud. La ausencia de dichos mecanismos puede explicarse dada la protección arancelaria hacia la industria nacional, su enfoque en el modelo interno y la relativa abundancia de recursos financieros transferidos de los fondos de pensiones. Por otra parte, la fuerza de trabajo joven no presionaba la demanda de servicios ni existían opciones en el mercado privado que llevaran a ver en la elección un mecanismo alternativo para la asignación eficiente de recursos.

Estas características estructurales no serían vistas como deficientes sino hasta mucho más tarde, siendo que en la década siguiente, la autonomía del IMSS se vio aparejada a importantes logros. Entre 1955 y 1961 el proceso de industrialización se profundizó y el sector manufacturero se constituyó en el de más acelerado crecimiento. En tan sólo cinco años, de 1953 a 1958, la cobertura del IMSS se duplicó, amparando hacia 1960 a más de 3 millones de personas. No obstante, la SSA mantenía aún la mayor carga de atención pues cubría a 23 millones de mexicanos. Además, durante este periodo la SSA fue encargada de importantes y costosos programas de salud, como la lucha contra la viruela y el paludismo, primeras grandes iniciativas de la Organización Mundial de la Salud.

Otro desarrollo significativo de esta época de auge fue la creación en 1959 del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que consolidó la diversidad de sistemas de pensiones y prestaciones de los burócratas federales. En ese entonces se privilegió la relación política entre el gobierno y los diversos grupos estratégicos para la producción y el crecimiento económico. Ante estos imperativos económicos y políticos la cuestión de la eficiencia en los servicios de salud ocupó un lugar secundario. De aquí también que se continuó la prestación de servicios médicos fuera del IMSS para los trabajadores de ciertas empresas como fueron los casos de Petróleos Mexicanos, Ferrocarriles Nacionales y la Comisión Federal de Electricidad; en 1976 se creó el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas de México. Incluso entre los empleados del gobierno federal algunos, como los de la Secretaría de Hacienda, mantuvieron ciertos servicios separados del resto. En cierta medida puede afirmarse que el sistema de salud fue creciendo por adiciones de segmentos, sin que tuviera primacía una idea rectora que lo organizara en su conjunto. El caso de la seguridad social no es único. Aún dentro de la SSA, las diversas campañas de salud y los Servicios Coordinados presionaban la asignación y organización de los recursos en múltiples direcciones, contribuyendo de esta manera a generar una burocracia altamente centralizada y fragmentada.

**Expansión y crisis.** A partir de los años sesenta, el PIB creció a tasas promedio superiores a 6 por ciento anual y tan sólo en el segundo lustro de la década el IMSS duplicó su cobertura. El acelerado crecimiento de la clase media permitió una mayor oferta de servicios privados. Asimismo, se procuró la ampliación y regionalización de los servicios asistenciales de la SSA, tanto en el medio urbano como en el rural.

No obstante, dichos servicios no se enfocaron a la población marginada inequívocamente. Se privilegió, en cambio, la ubicación geográfica y el cobro por servicios con base en escalas móviles

relativas a la capacidad de pago. Con esta oferta ciertamente los grupos de mayores ingresos se beneficiaron, pero lo hicieron en mayor medida los asegurados y la propia clase media, quienes tuvieron mayores servicios a su alcance.

Por otra parte, la mayor oferta de médicos privados se posibilitó debido al incremento en la matrícula de las escuelas y facultades de medicina, a la aceleración del proceso de urbanización, a una mayor capacidad de pago de estos sectores de la población y en menor proporción, a la insatisfacción tanto de los asegurados con los servicios de pago anticipado, como de la población abierta con los servicios asistenciales. El problema de la incongruencia entre demanda de servicios y oferta pública quedó así establecido, sin que la normatividad del acceso a los servicios asistenciales fuera modificada ni se reconociera el papel que la medicina privada comenzaba a desempeñar. No obstante lo anterior, nunca se previó un mecanismo que permitiera evitar dobles pagos o que posibilitara una interacción más franca entre la medicina privada y la pública.

En la década de los setenta se agudizó la sobreposición de responsabilidades oficiales entre la seguridad social y los servicios asistenciales. A partir de 1979 se hizo notorio cierto estancamiento en la expansión del IMSS, problema vinculado al reclamo de justicia social de amplios grupos de campesinos. El Ejecutivo Federal rompió entonces con el modelo de oferta exclusiva del IMSS hacia los asegurados y sus beneficiarios, legislando la entrega solidaria de recursos del IMSS a la población sin capacidad de cotización. El primer esfuerzo en este sentido se realizó con apoyo del programa de desarrollo rural puesto en práctica por la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo). Con ello se conservó la autonomía financiera y de prestación de servicios del IMSS, pero ahora abarcando a población que había estado formalmente al cuidado de la SSA.

La obligación de redistribución solidaria de la seguridad social se ha mantenido intacta, si bien a partir de 1977 su operación fue sustancialmente modificada con el establecimiento del Programa IMSS-Coplamar. Dicho programa formó parte del combate a la marginación promovido entre 1976 y 1982. En el caso de salud, el gobierno federal lanzó una iniciativa para ampliar sustancialmente la cobertura a la población marginada con el apoyo de los recursos derivados del auge petrolero. El IMSS fue el administrador de este ambicioso programa, permitiéndole cumplir sus compromisos solidarios al brindar apoyo a la red subsidiaria por medio de recursos administrativos ya existentes. Al desaparecer Coplamar en 1989 como órgano coordinador de diversas iniciativas de desarrollo, persistió el programa a cargo del IMSS bajo la denominación de IMSS-Solidaridad.

La cobertura de la población de menores ingresos por parte del IMSS, de la Secretaría de Salud y otros servicios asistenciales de carácter estatal y municipal, puso de manifiesto la dificultad para

coordinar y normar a instituciones caracterizadas por su centralismo y su arraigada autonomía. De ahí que en 1983 se iniciaran los primeros esfuerzos por descentralizar los servicios de atención a población abierta.

Claramente, la descentralización y consolidación de los servicios de atención a población abierta puede hacerse descentralizando de origen y consolidando en los estados, o consolidando de origen y descentralizando en una segunda instancia. La descentralización de los ochenta siguió principalmente este segundo modelo, es decir, se avanzó más en la consolidación de los servicios en 14 estados del país que en la transferencia de recursos. A pesar de sus limitaciones este esfuerzo de descentralización constituyó un ejercicio importante de reordenamiento del sistema de salud en su conjunto.

### III.1.11 Conformación del sistema de salud actual

El modelo de salud en México surgió de manera un tanto casual, segmentada y acumulativa. Si bien existieron diversos intentos por establecer una línea rectora, éstas no lograron sus objetivos de poder coordinar su funcionamiento y evolución. No obstante que el modelo ha permitido alcances inobjetables, es necesario evaluarlo a la luz de su situación actual y las alternativas que se plantean a futuro para enfrentar con éxito los enormes retos que se avecinan.

En México coexiste un pequeño mercado privado de aseguramiento que apenas empieza a descubrir las ventajas del aseguramiento administrado y para el cual no existe una regulación clara y eficaz; un mercado privado de servicios de salud sin pago anticipado, que no protege a las familias frente a gastos extraordinarios; baja calidad y eficiencia y un sistema público puro, de instituciones múltiples que a pesar de haber alcanzado logros inobjetables enfrenta importantes rendimientos decrecientes en calidad y eficiencia; duplicidades e insuficiente cobertura.

La estructura actual del Sector Salud se encuentra estrechamente vinculada con las formas de producción. Los trabajadores asalariados de la economía formal cuentan con acceso a las instituciones de seguridad social, en tanto que el resto de la población recibe atención en instituciones públicas como la SSA y el Programa IMSS-Solidaridad. Así, el financiamiento de la seguridad social depende principalmente de las contribuciones de los empleados y los patrones, así como de las aportaciones del gobierno federal. Hasta ahora pertenecen al régimen obligatorio de la seguridad social únicamente: a) los trabajadores que están vinculados por una relación de trabajo; b) miembros de sociedades cooperativas de producción y de administraciones obreras o

mixtas; y c) los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupo solidario, sociedad local o unión de crédito.

Los trabajadores al servicio del Estado, sean federales o estatales, son cubiertos por diversos institutos de seguridad social. La Ley del Seguro Social considera también la posibilidad de incorporar al régimen obligatorio a los trabajadores federales, estatales y municipales no cubiertos por algún otro sistema, como el del ISSSTE. Al amparar también a los dependientes de los asegurados, los servicios de salud de la seguridad social cubren legalmente a poco más de 50 por ciento de la población.

Han quedado al margen de la seguridad social los trabajadores en industrias familiares e independientes, como profesionales, artesanos y comerciantes; los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios; y los patrones como personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio. Estos grupos en teoría pueden acceder legalmente a las prestaciones médicas del IMSS por medio de un seguro voluntario o facultativo. No obstante, los elevados costos, los prerrequisitos de acceso y la falta de promoción han mantenido a esta opción en un papel insignificante. Sin embargo las reformas planteadas para la seguridad social, que se inscriben claramente en la Reforma del Sector, permitirán hacer posible la incorporación gradual de los trabajadores de la economía informal a los beneficios de los servicios del IMSS.

La exclusión de la cobertura legal de una amplia capa de la población lleva a definir, por contraposición, a la población abierta, la mayor parte de la cual es objeto de los programas asistenciales de la SSA o del Programa IMSS-Solidaridad. El mosaico socioeconómico de la población abierta es evidente, ya que incluye desde autoempleados de elevados ingresos hasta campesinos e indígenas que viven en condiciones de alta marginación.

La medicina privada, por su parte, ha crecido al margen de las políticas oficiales, aprovechando deficiencias en la oferta pública de servicios y la dificultad para responder a las cambiantes exigencias y necesidades de la población. La oferta privada de bienes y servicios de salud es responsable de la mitad del gasto total, a la vez que dispone de aproximadamente 30 por ciento de las camas censables, emplea 34 por ciento de los médicos y brinda alrededor de 32 por ciento de las consultas médicas. Entre la población de más bajos recursos, la medicina privada es de gran importancia, ya que brinda hasta 41 por ciento del total de contactos médicos. No obstante, la cobertura de seguros médicos privados es muy limitada y más aún lo es la adopción de esquemas de aseguramiento administrado, que ha probado contundentemente en otros países ser la vía más directa hacia la contención de costos y la calidad.

Las limitaciones en la cobertura legal de la seguridad social, la identidad tan heterogénea de la población abierta, la insuficiente coordinación institucional para cubrir a la población de escasos recursos y la cada vez más extensa oferta de servicios privados han llevado a marcadas duplicidades en la demanda de servicios además de a contribuciones múltiples.

Una de las deficiencias más importantes del Sector Salud es su falta de cobertura mínima, principalmente de los grupos más pobres de la sociedad que en su conjunto suman aproximadamente 10 millones de habitantes. Éste es uno de los elementos más regresivos del Sector Salud y limita fuertemente las posibilidades de auténtico desarrollo de las comunidades marginadas del país.

En el plano internacional pueden identificarse dos extremos en materia de modelos de sistemas de salud: por un lado está el esquema público puro que presta servicios estatales de salud, sea con financiamiento público exclusivo o con participación de los factores de la producción, en cuyo caso adquiere la forma de seguridad social. En el otro extremo están los países en los que los servicios estatales de salud son casi nulos y el mercado privado atiende a la mayor parte de la población.

Por lo que respecta a la prestación pública de servicios, existen también esquemas mixtos en que se rescatan algunos elementos de productividad, conservando el Estado la función de redistribución del ingreso. En estos esquemas el financiamiento, es decir la recaudación para el pago de los servicios, permanece como una función pública, aunque la afiliación y cobranza no necesariamente. Los incentivos a una mayor productividad van en estos modelos desde las compensaciones por buen desempeño, hasta la contratación de prestadores privados con recursos públicos para el otorgamiento de servicios a una determinada población. Un esquema intermedio consiste en la elección de los prestadores públicos por parte de los usuarios de estos servicios, lo que además de establecer una relación más cercana y corresponsable entre el médico y el paciente, incentiva al primero a otorgar servicios de mayor calidad para gozar de la preferencia del usuario.

En medio de este amplio espectro de opciones, el modelo de sistema de salud mexicano debe moverse hacia una nueva estructura que le permita modernizarse. El camino a seguir debe preservar la función redistributiva del Estado y ser acorde con la idiosincrasia y con los principios que nos rigen, pero enfrentar el cambio con inteligencia y determinación, con el interés nacional por encima de los intereses particulares y el bienestar de los mexicanos como objetivo primordial.

### III.II. Propósitos, objetivos y lineamientos de la reforma del Sector Salud

#### III.II.I La salud en el desarrollo

La salud es un derecho fundamental del ser humano y como tal, forma parte implícita del desarrollo de un país. La salud y la educación son los pilares que definen el bienestar de la población. Éstas definen de manera fundamental la participación potencial en la fuerza laboral. Además del impacto derivado de la protección a la salud de la población, las actividades enfocadas a mejorar la salud de la población infantil se traducen en una reducción del ausentismo escolar y redundan en un mejor aprovechamiento académico. De aquí que el impulso que recibe el Sector Salud representa claramente una inversión en capital humano. Es por ello que toda estrategia cuyo objetivo sea mejorar la salud de la población combate simultáneamente la pobreza. De lo anterior se desprende que los resultados de las acciones del Sector Salud se multiplican con aquellas derivadas de otros sectores que igualmente abordan el bienestar de la población. La salud es elemento central del bienestar humano y una precondition del potencial productivo del hombre y de su desarrollo a través del trabajo. La búsqueda de la eficiencia en las políticas de salud es una de las más importantes tareas que un país puede proponerse, ya que la salud es el principal elemento para una auténtica redistribución del ingreso y por lo tanto, condición indispensable de la equidad.

#### III.II.II Logros y retos

En los cincuenta años que requirió la consolidación del Sector Salud se lograron avances sin precedentes en el combate a la enfermedad.

Existen avances significativos en lo referente a la atención primaria a la salud, la orientación encaminada a la planificación familiar y la investigación en salud, pero indudablemente, la mortalidad es el componente que mayores cambios ha sufrido en este periodo al reducirse 79 por ciento la tasa bruta de mortalidad pasando entre 1940 y 1994 de 23 a 4.7 defunciones por cada 1,000 habitantes. El descenso de la mortalidad infantil fue proporcionalmente mayor (82 por ciento), ya que de acuerdo con las estimaciones y proyecciones del CONAPO, pasó de a 158.7 a 29.0 por 1 000 nacidos vivos registrados (n.v.r.); al mismo tiempo la mortalidad materna ha caído 89 por ciento (de 53.6 en 1940 a 6.1 en 1994 por 10 000 n.v.r.), de acuerdo con la misma fuente. Debido a lo anterior la esperanza de vida aumentó 32 años, alcanzando en 1994 los 72.6 años.

El descenso más importante de la mortalidad ha ocurrido en las enfermedades transmisibles. Entre 1940 y 1994 la mortalidad por enfermedades diarreicas se redujo 98 por ciento, mientras que para

la neumonía e influenza el descenso fue de 94 por ciento. La mortalidad por enfermedades inmunoprevenibles ha disminuido rápidamente debido al aumento en las coberturas de vacunación.

Entre 1990 y 1994, la mortalidad general por diarreas bajó 58 por ciento. Por infecciones respiratorias agudas la disminución fue de 20.8 por ciento para todas las edades y de 34 por ciento para los menores de cinco años.

Entre los padecimientos de importancia para la salud pública que han sufrido cambios sustanciales en los últimos años, se encuentra la viruela erradicada del país en 1952 y el paludismo, cuya incidencia se ha reducido de 728.8 a 14.3 por 100 000 habitantes entre 1940 y 1994, sin que actualmente se reporten muertes por esta enfermedad. En contrapartida, recientemente se registran como problemas emergentes el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) y el cólera.

Pese a los grandes avances logrados las condiciones de salud en las entidades federativas muestran un panorama heterogéneo, íntimamente ligado a los niveles de desarrollo prevalecientes. Asimismo, el ritmo de cambio de la mortalidad no ha sido igual a lo largo de todo el territorio nacional. Algunas entidades federativas han mostrado reducciones mucho menores a las observadas en otras, de tal forma que los diferenciales en los niveles de esperanza de vida al nacimiento se han incrementado.

Adicionalmente, la rápida transformación de la estructura por edad de la población, resultado de los cambios recientes en los niveles de fecundidad, se ha traducido en el envejecimiento de la población. Esto significa, que en el mediano y largo plazos, la mayor parte de las patologías a las cuales el Sector Salud habrá de atender serán de tipo no transmisible.

El Sector Salud actual enfatiza los aspectos curativos de la atención. De continuar siendo ésta la característica que rige la provisión de los servicios, la respuesta ante los cambios en los perfiles epidemiológico y demográfico provocaría un incremento en los costos de atención, toda vez que patologías más costosas demandarían la mayor parte de los servicios.

Así, los retos que le depara el futuro al Sector Salud son formidables. Si en otras etapas los rendimientos crecientes de la urbanización y de las primeras acciones de salud no exigían una gran eficiencia del sistema, las condiciones futuras sí lo harán. El cambio debe enfrentarse con cambio y, por eso, el Sector Salud debe reformarse.

### III.II.III Principales problemas

#### 3.1. Insuficiente calidad y limitada eficiencia

Como ha sido señalado, las instituciones del sector salud se han desarrollado en ausencia de incentivos intrínsecos a la calidad y la eficiencia, así como limitada capacitación de los trabajadores de la salud y deficiente organización administrativa. Si bien la verticalidad de este modo de operación le ha permitido inobjetable alcances al país en materia de salud, también es cierto que limita su desempeño. Los prestadores de servicios tienen una misión que cumplir, pero no hay incentivos, es decir, no existen mecanismos interconstruidos en la operación cotidiana de los servicios que midan la satisfacción de los usuarios, mucho menos que los vinculen a los intereses de los prestadores de los servicios. Tampoco existen mecanismos que promuevan que los recursos se orienten hacia las acciones de mayor efectividad en relación con su costo, su buen uso y que limiten el desperdicio.

Lo primero da como resultado que los usuarios de los servicios reciban una calidad significativamente inferior a la que sería capaz de proveer el sistema. Diversas encuestas revelan, por ejemplo, que más de la mitad de los usuarios del sector considera que los servicios que reciben son de calidad regular o mala. Lo segundo hace que, entre otras cosas, la atención esté primordialmente dirigida hacia las intervenciones curativas en detrimento del fomento de la salud y las acciones preventivas.

Poner mayor énfasis en las acciones preventivas es una exigencia en un país con tantas necesidades. Estudios relacionados con el tema señalan que, por ejemplo, la prevención de una muerte infantil a través de la vacunación oportuna tiene un costo aproximado de 130 pesos, mientras que los costos de tratamiento previos al fallecimiento de un niño por esta causa rebasan los 3 000. Abundan ejemplos similares entre los que destaca, también por ejemplo, el costo de prevenir un caso de contagio de sida contra el costo del tratamiento de un paciente que ha adquirido el virus. La pérdida de una vida humana es superior a toda ponderación, pero saber además que el salvar esa vida puede costar una pequeña fracción de lo que cuesta no hacerlo, debe movernos a la reflexión primero y después a la acción inmediata.

Así, es necesario encontrar la manera de incorporar en nuestros esquemas de atención elementos que motiven la prestación de servicios de mayor calidad y otros que hagan del cuidado de la salud y no del tratamiento de la enfermedad la verdadera meta. Estos esquemas no pueden quedar en simples propósitos o declaraciones; la voluntad más decidida por lograr estos fines palidece ante la

fuerza del diseño de un sistema que, a diferencia del actual, opere desde la base misma de su funcionamiento cotidiano en ese sentido.

### **3.2. Segmentación e insuficiente coordinación**

Una de las principales consecuencias de que el sistema de salud evolucionara sin una preconcepción específica es la segmentación de la atención por grupos, es decir, que las instituciones atiendan a grupos de población que no siempre son distintos en esencia. Así, dicha segmentación, lejos de responder a la necesidad de una organización particular y diferenciada para cada uno de ellos, es sólo el resultado de la evolución misma del sistema a partir de instituciones que nacieron segmentadas.

Los servicios de atención a población abierta han llenado el espacio que la seguridad social no ha terminado de cubrir. Esto hace que unos y otros servicios empalmen su cobertura en algunos medios al tiempo que persisten importantes lagunas de atención en otros. De ahí la necesidad de procurar una mejor coordinación sectorial.

La reforma planteada para la seguridad social se orienta hacia la expansión del empleo formal y en consecuencia de la pertenencia a este esquema de cobertura. Actualmente la contribución a este seguro equivale a 12.5 por ciento del sueldo de cotización. Este porcentaje es cubierto en forma tripartita, correspondiendo 70 por ciento de la carga al patrón, 25 por ciento al trabajador y 5 por ciento al gobierno, es decir 8.75, 3.125 y 0.625 por ciento del salario de cotización respectivamente. La reforma reducirá esta carga asociada al salario para hacerla compatible con la que enfrentan muchos países con los que competimos comercialmente.

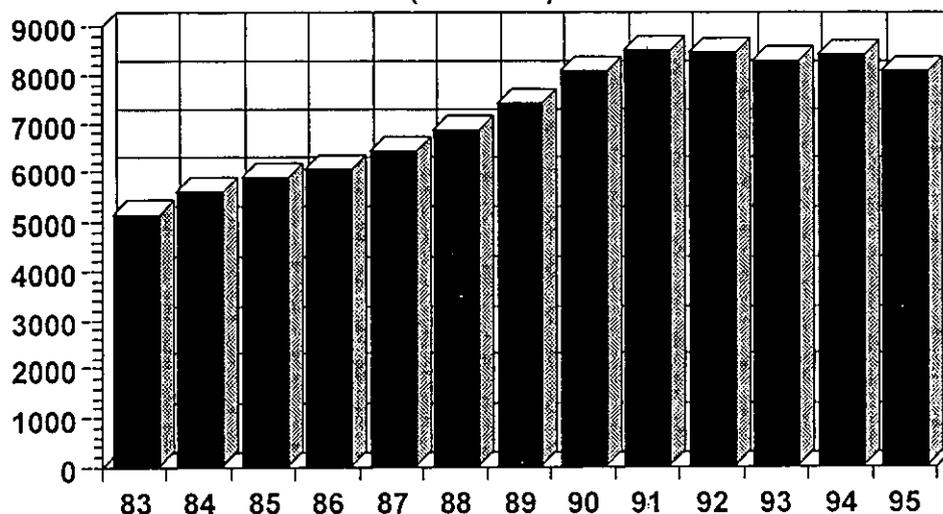
El elevado costo del seguro de enfermedades y maternidad tiene dos efectos principales. Primero, como se señaló, limita las posibilidades de crecimiento de la seguridad social en tanto que desincentiva el empleo formal. En segundo término, produce una fuerte subdeclaración al Seguro Social que impide que éste cuente con el financiamiento suficiente para sostener la calidad de sus servicios. En 1993, por ejemplo, la Encuesta Nacional de Empleo Urbano del INEGI concluyó que apenas 2.6 por ciento de los trabajadores que cotizan entre uno y tres salarios mínimos percibía un sólo salario mínimo, mientras que en las cotizaciones al IMSS, 19 por ciento de los trabajadores de este rango declaraba dicho nivel de percepciones. La reforma buscará reducir la incidencia de este problema.

El desincentivo a la formalización del empleo se refleja en el limitado crecimiento de la seguridad social. Éste es particularmente notable entre 1990 y 1994, no obstante que fueron años de crecimiento económico.

De esta forma, en tanto las posibilidades de expansión del empleo formal siga siendo limitada, se hace necesaria la operación de dos sistemas de atención, uno para la población asegurada y otro para la población abierta, aunque en medios predominantemente urbanos y de ingresos medios, puede esperarse una afiliación mayor a la seguridad social.

Por otro lado, la operación paralela de estos dos sistemas de atención en el medio urbano presenta problemas de coordinación importantes, entre los que destaca la falta de utilización plena de la capacidad instalada en algunas zonas y la prevalencia de lagunas de atención en otras. Claramente, en un país en que los recursos destinados a la salud exigen el mayor rendimiento posible, esta insuficiente coordinación acarrea graves costos.

### ASEGURADOS PERMANENTES DEL REGIMEN ORDINARIO AL (millones)



El hecho de que un amplio conjunto de la población se mantenga al margen de la seguridad social conlleva la ausencia de un mecanismo de distribución de riesgos para esta población. La Encuesta

Nacional de Ingreso-Gasto de los Hogares de 1992 revela que 2.3 por ciento de las familias mexicanas tuvieron gastos denominados catastróficos durante el primer semestre de ese año, es decir, gastos que afectaron de tal forma el presupuesto familiar que pusieron en riesgo la satisfacción de las necesidades básicas. Dicha encuesta también señala que estos gastos afectaron aún más a la población de más bajos ingresos ya que 4.6 por ciento de estos hogares enfrentaron este tipo de gastos.

Una razón de peso para procurar la ampliación de la seguridad social está en que, debido a la afiliación formal y sistematizada de sus usuarios, es en este esquema en donde con mayor facilidad pueden introducirse los elementos de calidad y eficiencia descritos en el punto anterior. La estrategia debe ser el introducir mecanismos de calidad y eficiencia en la seguridad social para luego hacer llegar los beneficios de estos mecanismos a más población a través de su expansión.

En el medio rural también existen instancias paralelas y problemas similares de coordinación entre los servicios estatales, los del IMSS-Solidaridad y los de la propia Secretaría de Salud. Es también un problema frecuente en este medio que se empalmen ámbitos de atención mientras que prevalecen diversas zonas que no reciben atención alguna o en que los servicios de salud son irregulares.

La cotización múltiple es una consecuencia adicional de un sistema segmentado como el que prevalece. En la actualidad, una familia puede cotizar a más de una institución de seguridad social, pagar por propia cuenta parte de su atención en el mercado privado de servicios médicos y contribuir al financiamiento de las instituciones de atención a población abierta a través de impuestos. Este problema impide apreciar con claridad, cuál es el peso del financiamiento de la salud que recae sobre las familias y los agentes productivos, mucho menos tratar de incidir en él con certidumbre.

La salud es, junto con la educación, el componente elemental del capital humano de las personas y en esa medida constituye un poderoso instrumento para la redistribución del ingreso al tiempo que es un importante fin en sí misma. A la luz de lo expuesto se plantea la necesidad, y la oportunidad, de permitir un crecimiento mayor de la seguridad social para que en el mediano plazo se convierta en el principal esquema de aseguramiento del medio urbano para la población capaz de hacer un pago anticipado por servicios de salud. La adopción de mecanismos que promuevan mayor calidad y eficiencia en este tipo de cobertura permitirá que un modelo que aproveche mejor los recursos llegue a más población.

### 3.3. Centralismo

En las instituciones de salud del país existe un marcado centralismo que limita considerablemente la eficiencia de su operación. Hay cuando menos cuatro problemas derivados directamente del centralismo, éstos son:

Baja eficiencia en las decisiones respecto de hacia dónde deben orientarse los recursos.

Las decisiones respecto de la asignación de los recursos se toman en el centro, en donde no siempre se conocen los problemas y las prioridades de salud regionales.

#### **Definición poco precisa de responsabilidades.**

Las autoridades locales no tienen manera de hacerse plenamente responsables, mientras que las autoridades centrales sólo lo hacen limitadamente dado el gigantismo de su espacio de influencia.

#### **Burocratismo que entorpece las acciones y los procesos.**

La operación centralizada hace que los procesos sean complejos y que tomen más tiempo del necesario. Esto limita la efectividad y oportunidad de las acciones que podrían ejecutarse de manera más eficaz si las decisiones se tomaran de manera local.

#### **Inercia en las decisiones de asignación del gasto entre los estados.**

Aunado al manejo central de los recursos, existe una alta inercia en la distribución del presupuesto federal.

### 3.4. Cobertura insuficiente

Como se ha señalado, existen aproximadamente 10 millones de mexicanos sin acceso regular a servicios de salud. La mayor parte de esta población se encuentra ubicada en las zonas rurales dispersas y en cinturones periurbanos marginados. No ha existido una estrategia definida para hacerle llegar servicios a esta población por lo que los criterios y los instrumentos han sido

aislados, dispersos y mal coordinados. Paradójicamente, se han venido asignando recursos crecientes a intervenciones de alto costo y baja efectividad, ampliando aquellas a las que tiene acceso un limitado conjunto de la población, en tanto que otro segmento carece de acceso a las intervenciones más elementales.

Por lo anterior es necesario definir una estrategia que oriente recursos de manera decidida a la atención de quienes menos tienen. Esta estrategia debe basarse en el principio de integralidad, es decir, debe evitar en la medida de lo posible las intervenciones fragmentadas. Al mismo tiempo debe guiarse hacia las intervenciones más costo-efectivas, a saber, aquellas que de manera comprobada traducen los recursos en mayor bienestar para más población. Debe por último evitar la multiplicidad de objetivos, que sólo distraen la atención y dispersan los esfuerzos.

#### **III.II.IV Objetivos**

El propósito de la Reforma del Sector Salud es transformar el sistema actual para modernizarlo y hacerlo más eficiente, a fin de que, entre otros aspectos este en condiciones de hacer frente a los retos epidemiológico y demográfico del país.

- 4.1. Establecer instrumentos para promover la calidad y la eficiencia de la prestación de servicios.
- 4.2. Ampliar la cobertura de la atención de las instituciones de seguridad social facilitando la afiliación de la población no asalariada y de la economía informal.
- 4.3. Concluir el proceso de descentralización de los servicios de salud a población abierta en las entidades federativas aún centralizadas y profundizarla en las restantes.
- 4.4. Ampliar la cobertura de servicios de salud a la población marginada residente en áreas rurales y urbanas que actualmente tiene acceso limitado o nulo.

#### **III.III. Programas de apoyo a las tareas sustantivas**

##### **1. Fortalecimiento de los sistemas de salud**

Las características de la población y los recursos disponibles son los elementos que orientan la organización de los sistemas de salud. Por ello su desarrollo requiere la identificación tanto de grupos de población con necesidades específicas, como de las barreras que obstaculizan su desempeño. Asimismo, la planeación de los sistemas de salud debe incluir mecanismos que posibiliten reaccionar rápidamente a cambios potenciales en las condiciones de salud de la población, garanticen la calidad de los materiales de apoyo en la prevención y el tratamiento de patologías y la incorporación de avances tecnológicos.

Se han definido cuatro subprogramas que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos nacionales de salud.

### **1.1. Mejoramiento continuo de la calidad de la atención médica**

Este programa se basa en el reconocimiento del papel desempeñado por la totalidad del personal de salud, es decir, tanto los directamente involucrados en la atención del usuario, como aquellos dedicados a tareas administrativas.

La perspectiva del sector salud en relación con la calidad de la atención incluye no solamente la incorporación oportuna de los avances científicos y tecnológicos, sino también propiciar una cultura de salud, así como el desarrollo organizacional que genere en el personal de salud una actitud responsable hacia el desempeño de sus actividades.

### **1.2. Mejoramiento de la gestión administrativa de los servicios de salud**

Se considera la consolidación de las funciones del sector, optimizando los recursos disponibles y elevando la capacidad de respuesta ante las demandas sociales en materia de salud.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de los Servicios de Salud reconoce la importancia del personal directivo de los servicios de salud en la prestación de la atención médica a la población. Es por ello que el objetivo central de este programa es promover el fortalecimiento de la capacidad gerencial del personal directivo de los servicios. Esta capacitación redundará en un mejoramiento tanto de la gestión administrativa como de la calidad de los servicios otorgados.

## 2. Recursos e insumos para la salud

La cantidad, calidad y oportunidad con que se ofrecen los servicios de salud depende de los recursos materiales, humanos y tecnológicos con los que se cuenta. Con miras a garantizar un abasto adecuado de los insumos necesarios para proporcionar dichos servicios, en 1983 se integró en el país el Cuadro Básico de Insumos del Sector Salud. El acuerdo presidencial que lo instituyó define como insumos esenciales del sector a los medicamentos, las materias primas para elaborarlos, los productos biológicos, los reactivos, el equipo e instrumental médico, el material de curación y la información científica.

No obstante los avances en la racionalización de la prescripción, consecuencia de la creación del Cuadro Básico, los ahorros generados por la compra consolidada y las mejoras recientes en su distribución, aún persisten problemas en esta área que dificultan enormemente la prestación de los servicios de salud en el sector público. En la Encuesta Nacional de Salud de 1994, por ejemplo, en tres de las regiones de este estudio, la principal razón declarada por los usuarios de los servicios de la Secretaría de Salud para no regresar al mismo lugar de atención se relacionó con el abasto y la calidad de los medicamentos.

Dentro de los problemas relacionados con los recursos e insumos del sector público de la salud destacan los siguientes:

- El tiempo que toman las licitaciones de los insumos es excesivamente largo y los procedimientos muy burocráticos.
- El control de calidad de los insumos en algunas claves es deficiente.
- En la elección de los ganadores de las licitaciones sólo se toman en cuenta los precios y, en cierta medida, la calidad de los productos, pero no así las condiciones de posventa (garantía, respaldo técnico, servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, venta de accesorios, refacciones y partes, servicio de instalación, capacitación y dotación de manuales), que son particularmente importantes para el equipo e instrumental médicos.

- Las cantidades que el centro asigna a los estados son menores o mayores a lo solicitado en algunos insumos, problema que se agrava cuando los requerimientos estatales están mal calculados.
- Los insumos frecuentemente resultan insuficientes, no llegan a tiempo a las unidades operativas, no se apegan a las especificaciones y no tienen un control de la fecha de caducidad.
- En las áreas operativas el personal de salud está poco familiarizado con el uso de genéricos, lo que dificulta su óptimo aprovechamiento.
- En el caso específico del equipo médico (electrocardiógrafos, aparatos de imagenología, aparatos de anestesia, incubadoras), la planeación para su incorporación suele ser inadecuada, lo mismo que la capacitación del personal que lo opera y le da mantenimiento; hay problemas de sub o sobreutilización; es frecuente la escasez de reactivos y refacciones y hay una ausencia casi absoluta de información sobre su efectividad.

Con el propósito de mejorar la calidad, la adquisición, la distribución, el uso y el mantenimiento de los insumos del sector salud, la presente administración llevará a cabo lo siguiente:

- Revisar y actualizar, a través del Consejo de Salubridad General, el Cuadro Básico de Insumos del Sector Salud, a fin de mantenerlo acorde con las necesidades derivadas de problemas epidemiológicos emergentes y con el avance en el conocimiento clínico y farmacológico.
- Contar con un área central en el Sector Salud que informe sobre la calidad y precios de los insumos, así como sobre sus condiciones de posventa. Las entidades federativas, con base en esta información, podrán decidir la adquisición de sus insumos a través de la compra consolidada nacional o a través de compras estatales o regionales.
- Crear un sistema de información que defina las necesidades reales y la situación de las unidades médicas, para evitar así el desperdicio de medicamentos, material de curación y reactivos, homologar la tecnología y darle un uso más eficiente.
- Modernizar los sistemas nacionales y estatales de almacenamiento y distribución de insumos o subrogarlos si con esto se logran mayores beneficios.

- Diseñar un programa de seguimiento de la prescripción de medicamentos para garantizar un uso óptimo de los genéricos del Cuadro Básico. Este programa de monitoreo habrá de complementarse con un programa de educación continua en el área de farmacología dirigido a los prestadores de servicios.
- Racionalizar la compra del equipo médico para así garantizar su compatibilidad con la infraestructura existente y el abasto adecuado de insumos y refacciones.
- Instaurar un programa de capacitación continua para los recursos humanos que operan y dan mantenimiento al equipo de las unidades operativas.
- Discutir la posibilidad de introducir en el Sistema Nacional de Salud instancias encargadas de evaluar la tecnología que habrá de adquirirse en términos no sólo de su seguridad y eficacia clínica, sino también en términos de su costo-efectividad.
- Promover el establecimiento de convenios y acuerdos interinstitucionales para aprovechar al máximo los equipos médicos disponibles en la región.
- Promover la vinculación entre los centros de investigación y el sector industrial de insumos médicos para apoyar el desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas a la realidad del país.
- Asegurar la disponibilidad suficiente de vacunas, sueros heterólogos, reactivos biológicos y químicos de calidad óptima, a fin de lograr la prevención, diagnóstico, control y eventual erradicación de las enfermedades transmisibles”(28).

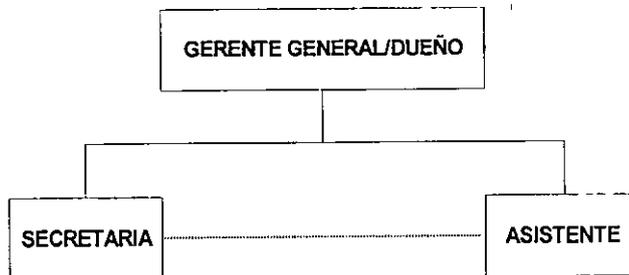
Aunado a esto, me permitiría comentar que el aparato burocrático del sistema de salud ha crecido descomunalmente, propiciando que al pasar los fondos por tantas manos, muchos de los recursos sean desviados y por que no decirlo, son recursos que se roban a manos llenas del presupuesto asignado a cada entidad para cuestiones de salud. No es de extrañarse que a esta comercializadora le llamen clínicas pidiéndole aunque sea mercancía caduca o sobrantes, pues no han recibido abasto por parte del estado, ni tienen dinero para comprarla.

(55) [www.ssa.gob.mx](http://www.ssa.gob.mx)

#### IV. DESEMPEÑO ACTUAL Y ANTECEDENTES

##### IV.I) Organización

En la actualidad, esta empresa de comercialización de material quirúrgico y de curación presenta la siguiente estructura organizacional:



El tipo de dirección es 100 % autoritario y no participativo, en donde no se hace nada que no sea instruido por el dueño, quien a su vez no delega en la mayoría de las actividades operativas, pero tampoco está rodeado de gente que lo pueda apoyar lo suficiente como para sacar adelante el trabajo operativo que consume gran parte de su día, pues este pasa la mayoría de su tiempo en la calle vendiendo, sin contar con el apoyo de un vendedor experimentado. Esto provoca que se haga un círculo vicioso en el desempeño de la empresa, pues si el dueño no da la orden de que se realice alguna actividad, las dos personas que están bajo su supervisión no cuentan con la suficiente iniciativa y capacidad para hacerlo, no porque no cuenten con el suficiente intelecto, sino porque el mismo tipo de dirección así lo ha propiciado aunado a que no cuentan con los conocimientos técnicos suficientes. Entonces se llega a la situación en la que el dueño tiene que llegar a "poner orden" y a decir que hacer.

##### IV.II) Ventas, Distribución y Mercado.

###### Ventas

Debido a los altos costos fijos que presenta esta comercializadora, es necesario para su supervivencia el depender de las ventas al gobierno casi en un 100 %, pues los hospitales, clínicas

y consultorios particulares, compran porciones muy pequeñas que propician que este tipo de venta no sea rentable.

Las ventas al gobierno se hacen a través de licitaciones públicas, en donde se presentan una lista de precios y una propuesta de tiempos de entrega. Ahora bien, cada concurso en el que se entra, representa un costo de inscripción que no necesariamente implica que se gane la adjudicación, sino que entran en juego otros factores que no sólo afectan a la misma operación del negocio por el costo extra, sino que verdaderamente desmotivan al empresario particular que tiene la desgracia de hacer negocios con el sector salud: Las 'mordidas' a los funcionarios públicos, que no sólo tienen el descaro de solicitarla 'por adelantado', sino que de entrada fijan un determinado porcentaje sobre el monto total del concurso y si son 'decentes' lo piden sobre las utilidades para el proveedor, por lo que de principio provoca un decremento en las utilidades del dueño de la empresa.

#### Distribución

Se realiza de la siguiente manera:



Poco a poco los vehículos para la distribución se han vendido como consecuencia de la situación económica tan difícil, han tenido que ser convertidos en líquido para poder cubrir con los compromisos operativos de la empresa, de manera tal que en ocasiones se surte contratando servicios de terceros y en el peor de los casos el mismo dueño tiene que encargarse de las entregas a los hospitales de gobierno. Esto nos guía a otro cuello de botella, pues representa un costo de oportunidad para el dueño, el tener que negociar el costo de los fletes con aquellos que se dedican a las entregas o bien, la pérdida de tiempo que representa el cruzar de un lado a otro la ciudad para entregar un pedido.

Al ser intermediario en este tipo de comercialización se han suscitado grandes problemas por la falta de liquidez, lo que ha propiciado que los créditos con los proveedores se vean cancelados por la tardanza en los pagos que realiza en particular este sector del gobierno, lo que representa otro cuello de botella para el comercializador.

#### IV.III) Producción

En un principio, esta comercializadora se sustentaba en gran medida con la fabricación de: cubre bocas, batas quirúrgicas, botas quirúrgicas, gorros quirúrgicos, vendas de huata, etc..., las cuales

permitían a la misma salir adelante de situaciones difíciles cuando los concursos para proveer al S.S. estaban detenidos. Sin embargo viene un descalabro fortísimo para todos los empresarios que se encontraban en este sector: La entrada de productos chinos a México y la aparición de "cascadores" del mercado que ofrecían sus productos a un precio regalado, siendo empresas que se interesaban por el volumen y el corto plazo.

La producción de esta comercializadora era simple, pero de buena calidad y a un costo competitivo con relación a la competencia. En el momento en que entran los productos chinos con una calidad excelente y a un precio de  $\frac{1}{4}$  por cada producto elaborado por la comercializadora, fue un golpe demasiado fuerte y la fábrica tuvo que cerrar. Esto sucedió en enero de 1994 y duró hasta enero de 1996. Esto provocó que la empresa tuviera dos años de endeudamiento y falta de liquidez, pues además hubo un recorte presupuestal por parte del IMSS.

Desde ese momento, si antes la empresa era productora y daba empleo a cerca de 10 costureras y 2 cortadores, se redujo a solamente personal administrativo.

#### **IV.IV) Finanzas**

Definitivamente es uno de los puntos más importantes a tratar en este análisis, no sólo por la importancia que representa el tener un adecuado control y uso de las finanzas, sino porque el mal manejo de las mismas constituye el éxito o fracaso de una empresa y entrando en materia, me gustaría hacer una recapitulación de las finanzas de esta comercializadora.

De por sí, un negocio pequeño cuenta con ingresos limitados que tienen que ser aprovechados al 100%; con esto quiero decir que cualquier clase de desperdicio o despilfarro puede llevar a una situación de falta de liquidez extrema llevando a la empresa a una situación sumamente complicada por lo que a continuación describo algunas de las características financieras de ésta y la mayoría de las micro y pequeñas empresas:

- a) Una empresa pequeña tiene dificultades para obtener financiamientos
- b) Una empresa pequeña debe aprovechar sus recursos al máximo, pues no cuenta (por lo general) con sobranes de efectivo.
- c) Las utilidades que genera la empresa deben ser utilizadas, salvo en la entrega de dividendos, para la empresa y su capitalización y creación de riqueza., pues si no, no cuenta con disponibilidad de efectivo en caso de un crecimiento.

En el momento en que esta empresa comenzó a tener éxito, se rentó una bodega en el año de 1988 que costaba \$ 12,500.00 pesos al mes y, que evidentemente era de un tamaño mayor que la anterior pero que constituía un gasto muy grande, a pesar de lo que la empresa estaba generando. Aunado a esto, la falta de organización funcional provocaba que además de que hubiera demasiada gente (para lo que realmente se necesitaba), no se contaba con gente capaz de permitirle al dueño que se desligara un poco del negocio y promoviera a su vez la delegación de responsabilidades, pues como seguiría siendo hasta la fecha, prácticamente el dueño se dedicaba a todo, sin contar con un verdadero apoyo que le permitiera al negocio caminar sobre ruedas. Y por que digo que la misma estructura no iba a soportar esto; porque se debió de haber invertido en una persona capaz de apoyar al dueño y organizar el negocio y los sobrantes de efectivo en esa época.

El auge financiero y en parte la falta de planeación provocaron la producción y compra excesiva de producto terminado y materiales y como resultado el sobreinventario de esta empresa, situación que provocó una quiebra técnica cuando al entrar productos del oriente y con la devaluación de 89-90 se perdió un inventario que costó 1,500,000 de pesos y se pudo vender en cerca de 300,000 pesos.

#### Préstamo de NAFIN.

Cuando en la administración de NAFIN se encontraba como Director General Oscar Espinoza, le fue otorgado un crédito por \$ 80,000.00 para poder solventar algunos de sus compromisos operacionales y financieros. Dicho crédito solucionó algunos problemas de corto plazo, pero la precaria situación financiera de dicha comercializadora, propició que el dinero se utilizara para fines diversos a los que se había destinado en un principio, razón por la cual, no se pudieron apreciar al 100 % los beneficios de haber obtenido un préstamo con NAFIN. En la actualidad la empresa se encuentra en negociaciones con el organismo, para poder solventar de la mejor manera los restantes 35,000 pesos que todavía se deben.

Es entonces, cuando la difícil situación financiera, comienza a convertirse en un callejón sin salida, pues no sólo no se tenía dinero, sino que además, la empresa totalmente apalancada con bancos, proveedores y NAFIN, no contaba con ventas próximas y como es bien sabido, las que se realizaban a gobierno, tardaban cerca de 3 meses (si no es que más) en ser cobradas, lo que hace que la situación con los proveedores sea peor aún, pues sin crédito de los mismos y sin fuentes de financiamientos, el cuello de botella se cierra más y más.

En cuanto a los sueldos del Gerente General/Dueño y sus empleados, estos se mantienen a un nivel bajo. Para el dueño no existe un sueldo determinado, sino que se autopaga de acuerdo a lo que necesite para sus pagos quincenales, si es que hay dinero y, el mismo nunca es fijo, por lo que parte de este sueldo tal vez corresponda a un sobrante que evidentemente necesita la misma

empresa. Así mismo, no ha existido una política formal de dividendos, aunque no han habido utilidades últimamente, para que el negocio pueda recuperarse y no es por que el dueño despilfarre dinero sino porque sus obligaciones personales no le permiten capitalizar el negocio y por tanto, es una constante desangre del negocio.

Algunos de los gastos fijos mensuales del negocio son:

- Renta del local	\$	3,500.00
- Sueldos		17,200.00
- Luz		500.00
- Teléfono		2,500.00
- IMSS		<u>1,800.00</u>
TOTAL \$		25,500.00

Como podemos observar, a la empresa le cuesta 25,000 pesos al mes el simple hecho de abrir, no obstante que no se están considerando otros gastos como gasolina, papelería, mantenimiento a las maquinas de coser, fax, copiadoras, etc..

La generación de efectivo requerida en el negocio, como se puede ver es muy alta tan solo para cubrir los gastos fijos vs. lo que en realidad vende el negocio. No sólo se necesitan considerar los gastos del negocio sino aquellos que son propios del dueño y de los cuales se tiene que aumentar una parte a los anteriores, pues en muchas ocasiones, el negocio sustenta todos los gastos personales del dueño y no solamente su sueldo.

#### IV.V) Recursos Humanos

Como había comentado anteriormente, el personal que integra la planta de trabajo de esta comercializadora, no cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para brindar un apoyo al verdadero al dueño de la empresa, por el contrario, provocan que el mismo tenga que desempeñar muchas actividades operativas que le restan tiempo y desgastan su energía y ritmo de trabajo, lo cual dificulta en gran medida la adecuada toma de decisiones y el buen análisis de las posibilidades. Cuenta con una secretaria que realiza trabajos administrativos y secretariales, pero no existe una clara delimitación de las funciones de la misma, pues aunque sean pocos empleados, todos hacen de todo incluyendo al dueño y en muchas ocasiones, existe una falta de iniciativa muy grande por parte de los empleados pues aunado al tipo de dirección, es común que los empleados tengan que pedir autorización al dueño para todo. También cuenta con un auxiliar administrativo-chofer-mensajero, el cual aunque carece de conocimientos académicos, es una persona altamente entusiasta y con grandes deseos de salir adelante, por lo que a mi punto de

vista, representa un recurso valioso con el que cuenta la empresa a largo plazo. Pero el entusiasmo y las ganas de trabajar a estas alturas y en ésta época, no solucionan los problemas de ninguna empresa a menos de que el empleado se capacite, por lo que será de vital importancia que el cueño comience a considerar la capacitación como una necesidad.

#### IV.VI) ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

##### Ventas.-

Se puede observar una caída de ventas a partir de 1993 y una lenta recuperación en 1995 hasta alcanzar un mejor nivel en 1996, pero sólo para llegar a ser 1.9 % mayor a 1993, uno de los mejores años de la empresa. Además es importante considerar que estamos hablando de cifras históricas, por lo que el valor del dinero en el tiempo no es el mismo.

##### Costo de Ventas.-

En 1993, el costo de ventas aumentó en proporción a las ventas en casi 10 puntos porcentuales con relación a 1992 y, de ahí hasta 1994 en donde se comienza a ver un aumento (sólo en porcentaje de ventas) de la utilidad bruta disminuyendo el costo en 20 puntos porcentuales. Llega el año de 1995 y el costo de ventas aumenta en 24 puntos porcentuales y un 268 % con respecto al costo del año anterior, mientras que las ventas sólo se incrementaron un 170.4 % con respecto al año anterior; es decir, el costo se incrementó 1.6 veces más que las ventas. La relación 95/96 se mantuvo prácticamente igual.

##### Gastos de administración y Ventas.-

Este es un rubro que no se ha comportado de manera coherente a la tendencia de las ventas en particular, pues estos siempre han ido en aumento, llegando a representar incluso en 1994 el 34.5 % de las ventas; además han aumentado paulatinamente de un año a otro de manera irregular, incrementándose en un 33.5% más de 95 a 96, mientras que las ventas se incrementaron tan sólo en un 17.9%.

##### Utilidad de Operación.-

A este rubro se le puede considerar de total responsabilidad de la administración de la empresa, pues se 'supone' que es lo que el administrador debe controlar. Sin embargo, se puede observar que salvo en el año de 1992, año en que la utilidad de operación fue del 10.3 % de las ventas, todos los demás años se han mantenido negativos o no han pasado del 2% de las ventas, situación que debe considerarse como verdaderamente crítica.

##### Liquidez.-

La liquidez de la empresa también ha estado disminuyendo notablemente. Como se puede observar en el año de 1992, la empresa estaba 'tablas', es decir, por cada peso de pasivo tenía 99 cts. para hacerle frente; pero la situación se agrava a partir de 1993, en donde se comienza a tener entre 69 a 63 cts. de activo por cada peso de pasivo, resultando aún peor para 1996, en donde la empresa muestra que no tenía la capacidad para hacerle frente ni a la mitad de sus compromisos.

#### Endeudamiento.-

Se muestra un claro endeudamiento al extremo de que no puede, por el momento, hacer frente a sus obligaciones, es decir, por cada peso que se tiene invertido en la empresa, se deben 1.3, por lo que es claro que la empresa es propiedad de los acreedores.

#### Inventario.-

La rotación de inventario ha ido disminuyendo notablemente en un (44) % en 1996 con relación a la que se tenía en 1995 de 7.8 veces. Por otro lado, los días que permanece el inventario en promedio son 83.34 días en 1996, habiéndose duplicado con relación a 1995 y, en el peor año de la empresa (1994) podemos observar como se mantuvo un inventario promedio de 152.5 días, es decir, prácticamente sólo se pudo rotar 2.4 veces durante ese año.

#### Cuentas por Cobrar.-

No se ha logrado establecer un parámetro adecuado en este rubro, pues el gobierno (En este caso el Sector Salud) no tiene políticas de pago bien definidas y realmente paga cuando se le antoja, pudiendo tomar hasta tres meses para pagar, lo que dificulta en gran medida la planeación de aquí en adelante, propiciado además fuertes problemas con los proveedores por la falta de pago, como veremos a continuación.

#### Cuentas por pagar.-

La falta de liquidez y los largos e inconstantes periodos en los que se cobra una cuenta en promedio, han provocado que la empresa se financie con el dinero de los proveedores para enfrentar sus diversos compromisos, incrementando las CxP con relación a la caída en las ventas de años anteriores. Así mismo, ha provocado que muchos proveedores hayan suspendido los créditos por falta de pago, situación que empeora el desempeño de la empresa, pues sin dinero y sin crédito de los proveedores, la empresa se encuentra en un callejón sin salida.

#### ROI.-

El rendimiento sobre la inversión, como podemos observar, se ha conservado nulo y en algunos casos negativo, por lo que puede ver que el negocio no ha sido rentable.

ROE.-

El rendimiento sobre capital se comporta de la misma manera, alcanzando tan sólo un 4% en 1996, ni siquiera el suficiente rendimiento para cubrir la inflación de ese año.

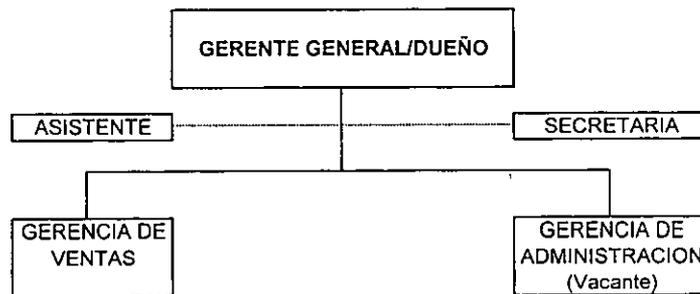
(Se anexan estados financieros y análisis)

## VI) PROPUESTA

### VI.1) Estructura Organizacional

Quiero hacer énfasis que debido a la difícil situación en la que se encuentra la empresa, el cambio será lento y además quiero recalcar que este cambio requerirá una reestructuración, definición y delimitación de puestos y actividades empezando entre el asistente y la secretaria, pues muchas veces se duplican las tareas. Se les deberá de delegar actividades que puedan realizar sin problemas y con el debido nivel de decisión que requiere cada una, pero lo que si es importante, se les deberá de dar total y plena autonomía en aquellas actividades propias de su puesto.

En un principio, no se puede modificar la estructura organizacional como tal, pues se necesita forzosamente contar con respaldo económico, pero si de alguna manera se tienen tres gentes, lo que si se va a tener que hacer es delimitar claramente sus responsabilidades, por lo que mi propuesta inicial para comenzar con la reestructuración organizacional sería como sigue:



El proceso de reorganización dependerá en gran medida del interés del dueño en dejar atrás el tipo de dirección que se estaba llevando hasta la fecha y comenzar a tomar en cuenta a sus empleados, para aquellas labores que crea que puede desempeñar una persona con cierto grado de sentido común y entonces permitirle usar un poco la iniciativa para que vaya tomando confianza y si se equivocan, pues se le deberá corregir y enseñar, por lo que es muy importante irles soltando cosas poco a poco sin agobiarlos con cosas demasiado complicadas, pero también ni tan sencillas que las hagan fácilmente y que propicien trampas y vicios entre los empleados.

Se deberá definir claramente la responsabilidad del asistente y la secretaria y evaluar su desempeño, no sólo la gente está ahí para ver que se ofrece, sino para que verdaderamente le ayuden al dueño a hacer su trabajo y sobre todo, que le permitan al dueño aligerar su carga de trabajo evitando así que realice tareas que le quitan el tiempo.

Se deberá crear una verdadera gerencia de administración que dependa directamente del gerente general. Esta gerencia se encargará del reordenamiento y reorganización de la empresa en sus funciones más importantes, por lo que deberá de contar con los conocimientos teóricos necesarios para esta tarea y el gerente general/dueño, deberá de permitir sus sugerencias y recomendaciones y sobretodo, llevarlas a cabo.

## **VI.II) Implementación de sistemas de Información**

Se deberá de modernizar el sistema de información actual. Es importante que existan reportes de las actividades de cada una de las personas que laboran, para que de esta manera el Dueño tenga oportunidad de ver que es lo que están haciendo sus empleados y de alguna manera evaluar y decidir que tareas y actividades deben dejar de hacer o empezar a hacer, porque el problema es que no se sabe con claridad quien hace que cosa y por lo tanto, no se pueden identificar fácilmente los responsables, pero sobre todo, para que el dueño retome el control de su negocio.

Así mismo, se deberán presentar informes de gastos por diferentes conceptos: rentas, papelería, luz, teléfono, fax, etc... que de alguna manera le permitan al dueño conocer los incrementos que se están teniendo en los mismos y de esa manera tomar decisiones acertadas en el tiempo adecuado.

A través de una hoja de cálculo, se debe tener un registro de las entradas y salidas de dinero, que le permitan al dueño comparar periodos, ya sea semana a semana o mes a mes, pero con la seguridad de que la persona que está presentando la información, lo hará de la manera adecuada siendo también importante usar la computadora para algo más que hacer cartas, pues para ese fin existe una máquina de escribir. Así mismo, éste control de gastos se debe presentar al dueño de manera concreta y concisa, mostrando únicamente lo que tiene que ver.

La información financiera, es decir, estado de resultados, balance, flujo de efectivo, se deberá presentar de manera mensual, a más tardar el 15 del cada mes siguiente al cierre, pues es fundamental establecer un control de gastos e ingresos y sobretodo, saber que tanto está dejando el negocio durante el año, como se explica en la parte de control financiero.

### VI.III) Comercialización

Es muy importante tener fuentes de información que permitan al negocio conocer su mercado, la competencia real y potencial, así como la aparición de nuevos productos y tecnologías, que le permitan al negocio ir diversificando sus productos a ofrecer y en un momento dado desligarse de las ventas al gobierno, pues si por alguna razón el gobierno le cancela las ventas a esta comercializadora, el negocio 'truená'.

Este sector comercial está muy inclinado a las ventas a gobierno, por lo que sería difícil pensar en un sistema de comercialización cuando se vende a través de licitaciones públicas, pero entonces ¿Cómo podemos cambiar de mercado? Lo principal es pensar que el gobierno no es el único cliente, por que empezando por ahí, el negocio está atado al gobierno. Hay una infinidad de productos médicos, quirúrgicos y de curación, pero que hay de los productos de limpieza que bien se podrían comercializar a través de expendios privados y pequeñas tiendas. Que hay de las ventas de barras de jabón y limpiadores líquidos.

Creo que lo primordial es dejar de ser proveedor de gobierno y dejarlo como cliente secundario, tratando de entrar al sector privado con productos que se pueden vender a través de simple oferta y demanda. Algo que quisiera proponer es la venta de productos de limpieza entre tiendas pequeñas y en un futuro tiendas departamentales. Creo que lo importante es darse cuenta que si se comercializan productos quirúrgicos, también se pueden comercializar otros productos, pues lo importante es conocer la esencia de la venta y hay que terminar con la falacia de que es el mercado que el dueño de la empresa conoce. En fin hay un sin número de posibilidades para entrar al sector industrial o comercial, pues definitivamente es muy difícil comercializar un producto en el sector público a través de licitaciones "chuecas" en las que entran los que proporcionen al servidor una módica cantidad.

## VII) CONCLUSIONES

- Implementar un sistema de información financiera y una contabilidad que se haga por lo menos de manera mensual, que le permitan al administrador y al dueño una visión de qué es lo que está pasando en su empresa, pues a la fecha se hacen estados financieros anuales, lo que no le permite al dueño saber como va durante 12 meses y, cuando se percata, el problema ya está encima.
- Se deberá implementar un sistema de información comercial, que le permita al administrador y al dueño contar con toda la información posible sobre licitaciones futuras y sobre el mercado médico en general, para que estén muy bien informados sobre nuevos productos y tecnologías que aparezcan. Esto se puede hacer a través de la inscripción en revistas u organismos especializados o bien en internet.
- Debido a la situación económica de la empresa, deberá contratar un pasante de administración o contabilidad, que entre no tanto por la paga, sin embargo deberá estar bien remunerado, y el reto será contribuir en la lucha por el levantamiento de la empresa, siendo indispensable enseñarlo y dejar que contribuya en las tareas y que organice la parte administrativa, contable y financiera, dependiendo directamente del gerente general/dueño y sobre todo que sienta que su trabajo es importante y tomado en cuenta.
- Paulatinamente, se deberá delegar el control administrativo a esta persona, la cual comenzará a tener autoridad en las decisiones y poco a poco irá aprendiendo el negocio.
- Se deberá establecer un sistema de nómina para el dueño y en cuanto existan utilidades capitalizarlas dentro del negocio. Si en un momento el dueño requiere de dinero, se hará a través de entrega de dividendos y se registrará contablemente.
- El director general ocupará también la gerencia de ventas (pues es donde estriba su mayor habilidad) pero dejará todas las cuestiones administrativas al gerente de administración.
- El dueño deberá tener una aceptación total de la teoría, pues en administración es completamente cierto que toda teoría, antes fue práctica y deberá de permitir que el nuevo gerente de administración le ayude a tomar decisiones, aceptando comentarios y sugerencias y apoyándolo incondicionalmente.

- Se deberán corregir inmediatamente los costos excesivos y se deberán hacer ajustes en los mismos, de tal manera que se puedan planear los próximos 6 meses y no sólo vivir al día y ver que es lo que se puede vender.
  
- Comenzar a ver la posibilidad de vender al sector industrial o privado, tomando en cuenta de que tomará tiempo, dinero (obviamente destinado de forma planeada) y esfuerzo, pero que permitirá diversificar la cartera y no depender tanto del gobierno.
  
- En cuanto a los puestos de los empleados se deberá hacer un análisis de funciones y actividades por empleado, para ver cuáles son las que se están duplicando y establecer aquellas que cada uno pueda desempeñar de manera adecuada y cuáles son las que deberá desempeñar el gerente general o el de administración. Es decir, una delimitación de puestos y funciones es urgente.

La importancia de los conocimientos teóricos no tiene precio. No tanto por que al salir de la universidad uno lo sepa todo, al contrario, yo creo que uno sabe muy poco en realidad. Pero lo importante es que se forma un criterio y una forma de ver las cosas que tan sólo los estudios pueden proporcionarle al profesionista y la verdad es que no hay nada más satisfactorio que analizar un caso o una situación a la que se le pueda aplicar la teoría y lo aprendido en la Universidad.

## BALANCE GENERAL AL 31-DIC-92

<b>Activos Disponibles</b>		<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	
Fondo fijo de caja	1,500	Documentos por pagar	101,500
Bancos	68,695	Proveedores	648,408
<b>Total Activos Disponibles</b>	70,195	Acreedores Diversos	20,649
<b>Activos Circulantes</b>		I.V.A. por pagar	8,250
Clientes	731,552	Impuestos por pagar	1,310
Deudores Diversos	3,173	<b>Total pasivos a Corto Plazo</b>	780,118
Anticipos de Proveedores	14,255		
Almacén	209,096	<b>Total Pasivo</b>	780,118
I.V.A. Acreditable	1,205		
Anticipo I.S.R.	24,816		
<b>Total Activos Circulantes</b>	984,098		
<b>Activos Fijos</b>		<b>Capital</b>	
Maq. y Eq. de producc.	46,865	Capital Social	100,000
Equipo de transporte	191,638	Reserva Legal	20,000
Eq. de Oficina	22,259	Result. Ej. Anteriores	143,796
Eq. de cómputo	11,252	Result. Ejercicio	195,859
Deprec. Acum. Maq. y Eq.	(18,292)		
Deprec. Acum. Eq. Transp.	(61,820)	<b>Total Capital</b>	459,655
Deprec. Acum. Eq. Ofic.	(8,523)		
Deprec. Acum. Eq. Comput.	(4,257)		
<b>Total Activos Fijos:</b>	179,122		
<b>Activos Diferidos</b>			
Pagos Anticipados	2,495		
Gtos. Instalación	6,184		
Dep. en Garantía			
Amort. Acum. Gtos. Inst.	(1,322)		
<b>Total Activos Diferidos</b>	7,358		
<b>Total de Activos</b>	1,240,773	<b>Total Pasivo y Capital</b>	1,239,773

**ESTADO DE RESULTADOS 1992**

Ingresos por ventas/servicios	2,910,232.1	100.0%
Costo de Ventas	2,130,689.7	73.2%
Utilidad Bruta	<u>779,542.5</u>	26.8%
<b>Gastos de operación</b>		
Gastos de Administración	238,348.0	8.2%
Gastos de Venta	240,967.2	8.3%
Gastos Generales	-	0.0%
Utilidad de Operación	<u>300,227.2</u>	10.3%
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>		
Productos Financieros	-	0.0%
Gastos Financieros	110,006.8	3.8%
Utilidad antes de Otros Gastos y Productos	<u>190,220.5</u>	6.5%
Otros Productos	5,638.2	0.2%
Otros Gastos	-	0.0%
Utilidad Contable antes de I.S.R. y P.T.U.	<u><u>195,858.6</u></u>	6.7%

**1992 RAZONES FINANCIERAS**

Capital de Trabajo	1.26
Prueba del ácido	0.99
Protección al Pasivo Total	0.59
Protección al Pasivo Circulante	0.59
Razón de Endeudamiento	0.63
Número de veces que se ganan intereses	2.73
Rotación de Inventarios	10.19
Periodo de Inv. Promedio	35.33
Rotación de Cuentas por Cobrar	90.49
Rotación de Cuentas por Pagar	109.55
Rotación de Activo Fijo	16.25
Rotación de Activo total	2.35
ROI	0.16
ROE	0.65

**BALANCE GENERAL AL 31-DIC-93**

<b>Activos Disponibles</b>		<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	
Fondo fijo de caja	1,000	Documentos por pagar	50,263
Bancos	9,038	Proveedores	703,274
		Acreedores Diversos	222,022
<b>Total Activos Disponibles</b>	<u>10,038</u>	I.V.A. por pagar	1,333,608
		Impuestos por pagar	28,633
<b>Activos Circulantes</b>		<b>Total pasivos a Corto Plazo</b>	<u>2,337,800</u>
Clientes	184,627		
Deudores Diversos	90,843	<b>Total Pasivo</b>	<u>2,337,800</u>
Anticipos de Proveedores			
Almacén	196,306		
I.V.A. Acreditable	1,331,460		
Anticipo I.S.R.	17,711		
Crédito al salario			
<b>Total Activos Circulantes</b>	<u>1,820,946</u>		
<b>Activos Fijos</b>		<b>Capital</b>	
Maq. y Eq. de producc.	41,685	Capital Social	100,000
Equipo de transporte	141,638	Result. Ej. Anteriores	(494,289)
Eq. de Oficina	22,259	Result. Ejercicio	90,593
Eq. de cómputo	10,595	Result. Ejercicio	(94,039)
Deprec. Acum. Maq. y Eq.	(26,316)		
Deprec. Acum. Eq. Transp.	(116,114)	<b>Total Capital</b>	<u>(397,735)</u>
Deprec. Acum. Eq. Ofic.	(12,888)		
Deprec. Acum. Eq. Comput.	(7,066)		
<b>Total Activos Fijos</b>	<u>53,793</u>		
<b>Activos Diferidos</b>		<b>Total Pasivo y Capital</b>	<u>1,940,065</u>
Pagos Anticipados	1,086		
Gtos. Instalación	6,184		
Dep. en Garantía	49,932		
Amort. Acum. Gtos. Inst.	(1,914)		
<b>Total Activos Diferidos</b>	<u>55,288</u>		
<b>Total de Activos</b>	<u>1,940,065</u>		

## ESTADO DE RESULTADOS 1993

Ingresos por ventas/servicios	2,283,320.6	100.0%
Costo de Ventas	1,850,451.5	81.0%
Utilidad Bruta	<u>432,869.2</u>	19.0%
<b>Gastos de operación</b>		
Gastos de Administración	297,772.2	13.0%
Gastos de Venta	211,589.0	9.3%
Gastos Generales	-	0.0%
Utilidad de Operación	<u>(76,492.0)</u>	-3.4%
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>		
Productos Financieros	-	0.0%
Gastos Financieros	17,812.3	0.8%
Utilidad antes de Otros Gastos y Productos	<u>(94,304.3)</u>	-4.1%
Otros Productos	318.5	0.0%
Otros Gastos	53.1	0.0%
Utilidad Contable antes de I.S.R. y P.T.U.	<u><u>(94,039.0)</u></u>	-4.1%

1993	RAZONES FINANCIERAS
Capital de Trabajo	0.78
Prueba del ácido	0.69
Protección al Pasivo Total	(0.17)
Protección al Pasivo Circulante	(0.17)
Razón de Endeudamiento	1.21
Número de veces que se ganan intereses	(4.29)
Rotación de Inventarios	9.43
Periodo de Inv. Promedio	38.19
Rotación de Cuentas por Cobrar	29.11
Rotación de Cuentas por Pagar	136.82
Rotación de Activo Fijo	42.45
Rotación de Activo total	1.18
ROI	(0.05)
ROE	0.19

## BALANCE GENERAL AL 31-DIC-94

<b>Activos Disponibles</b>		<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	
Fondo fijo de caja	1,000	Documentos por pagar	56,767
Bancos	(5,515)	Proveedores	761,437
<b>Total Activos Disponibles</b>	(4,515)	Acreedores Diversos	22,971
<b>Activos Circulantes</b>		I.V.A. por pagar	934,664
Clientes	184,216	Impuestos por pagar	37,042
Deudores Diversos	14,029	<b>Total pasivos a Corto Plazo</b>	1,812,880
Anticipos de Proveedores			
Almacén	196,306	<b>Total Pasivo</b>	1,812,880
I.V.A. Acreditable	920,018		
Anticipo I.S.R.	17,711		
Crédito al salario	395		
<b>Total Activos Circulantes</b>	1,332,675		
<b>Activos Fijos</b>		<b>Capital</b>	
Maq. y Eq. de producc.	41,685	Capital Social	100,000
Equipo de transporte	141,638	Result. Ej. Anteriores	(494,289)
Eq. de Oficina	22,259	Result. Ejercicio	90,593
Eq. de cómputo	10,595	Pérdida Ejerc. 1993	(94,039)
Deprec. Acum. Maq. y Eq.	(30,503)	Result. Ejercicio	(3,562)
Deprec. Acum. Eq. Transp.	(141,638)		
Deprec. Acum. Eq. Ofic.	(15,114)	<b>Total Capital</b>	(401,297)
Deprec. Acum. Eq. Comput.	(9,715)		
<b>Total Activos Fijos:</b>	19,208		
<b>Activos Diferidos</b>			
Pagos Anticipados	1,086		
Gtos. Instalación	6,184		
Dep. en Garantía	59,169		
Amort. Acum. Gtos. Inst.	(2,223)		
<b>Total Activos Diferidos</b>	64,215		
<b>Total de Activos</b>	1,411,583	<b>Total Pasivo y Capital</b>	1,411,583

## ESTADO DE RESULTADOS 1994

Ingresos por ventas/servicios	730,190.1	100.0%
Costo de Ventas	463,412.9	63.5%
Utilidad Bruta	<u>266,777.2</u>	36.5%
<b>Gastos de operación</b>		
Gastos de Administración	200,221.6	27.4%
Gastos de Venta	51,477.4	7.0%
Gastos Generales	-	0.0%
Utilidad de Operación	<u>15,078.2</u>	2.1%
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>		
Productos Financieros	-	0.0%
Gastos Financieros	16,448.6	2.3%
Utilidad antes de Otros Gastos y Productos	<u>(1,370.4)</u>	-0.2%
Otros Productos	224.8	0.0%
Otros Gastos	2,416.1	0.3%
Utilidad Contable antes de I.S.R. y P.T.U.	<u><u>(3,561.7)</u></u>	-0.5%

1994	RAZONES FINANCIERAS
Capital de Trabajo	0.74
Prueba del ácido	0.63
Protección al Pasivo Total	(0.22)
Protección al Pasivo Circulante	(0.22)
Razón de Endeudamiento	1.28
Número de veces que se ganan intereses	0.92
Rotación de Inventarios	2.36
Período de Inv. Promedio	152.50
Rotación de Cuentas por Cobrar	90.82
Rotación de Cuentas por Pagar	591.52
Rotación de Activo Fijo	38.02
Rotación de Activo total	0.52
ROI	(0.00)
ROE	(0.04)

## BALANCE GENERAL AL 31-DIC-95

<b>Activos Disponibles</b>		<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	
Fondo fijo de caja	1,000	Documentos por pagar	56,767
Bancos	(9,482)	Proveedores	1,430,396
<b>Total Activos Disponibles</b>	<b>(8,482)</b>	Acreedores Diversos	272,202
<b>Activos Circulantes</b>		I.V.A. por pagar	14,541
Clientes	818,356	Impuestos por pagar	45,658
Deudores Diversos	31,392	<b>Total pasivos a Corto Plazo</b>	<b>1,819,565</b>
Anticipos de Proveedores			
Almacén	219,254	<b>Total Pasivo</b>	<b>1,819,565</b>
I.V.A. Acreditable	268,089		
Anticipo I.S.R.	19,919		
Crédito al salario	717		
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>1,357,727</b>		
<b>Activos Fijos</b>		<b>Capital</b>	
Maq. y Eq. de producc.	41,685	Capital Social	100,000
Equipo de transporte	141,638	Result. Ej. Anteriores	(494,289)
Eq. de Oficina	22,259	Result. Ejercicio	90,593
Eq. de cómputo	10,595	Pérdida Ejerc. 1993	(94,039)
Deprec. Acum. Maq. y Eq.	(34,689)	Pérdida Ejerc. 1994	(3,562)
Deprec. Acum. Eq. Transp.	(141,638)	Result. Ejercicio	5,350
Deprec. Acum. Eq. Ofic.	(17,340)		
Deprec. Acum. Eq. Comput.	(10,415)	<b>Total Capital</b>	<b>(395,947)</b>
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>12,095</b>		
<b>Activos Diferidos</b>		<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>1,423,618</b>
Pagos Anticipados	458		
Gtos. Instalación	6,184		
Dep. en Garantía	59,169		
Amort. Acum. Gtos. Inst.	(3,533)		
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>62,279</b>		
<b>Total de Activos</b>	<b>1,423,618</b>		

## ESTADO DE RESULTADOS 1995

Ingresos por ventas/servicios	1,974,281.4	100.0%
Costo de Ventas	1,709,502.1	86.6%
Utilidad Bruta	<u>264,779.3</u>	13.4%
<b>Gastos de operación</b>		
Gastos de Administración	257,206.0	13.0%
Gastos de Venta	-	0.0%
Gastos Generales	-	0.0%
Utilidad de Operación	<u>7,573.3</u>	0.4%
<b>Costo integral de Financiamiento</b>		
Productos Financieros	-	0.0%
Gastos Financieros	1,871.7	0.1%
Utilidad antes de Otros Gastos y Productos	<u>5,701.6</u>	0.3%
Otros Productos	128.6	0.0%
Otros Gastos	479.7	0.0%
Utilidad Contable antes de I.S.R. y P.T.U.	<u><u>5,350.5</u></u>	0.3%

1995 RAZONES FINANCIERAS	
Capital de Trabajo	0.75
Prueba del ácido	0.63
Protección al Pasivo Total	(0.22)
Protección al Pasivo Circulante	(0.22)
Razón de Endeudamiento	1.28
Número de veces que se ganan intereses	4.05
Rotación de Inventarios	7.80
Periodo de Inv. Promedio	46.17
Rotación de Cuentas por Cobrar	149.22
Rotación de Cuentas por Pagar	301.22
Rotación de Activo Fijo	163.23
Rotación de Activo total	1.39
ROI	0.00
ROE	(0.02)

## BALANCE GENERAL AL 31-DIC-96

<b>Activos Disponibles</b>		<b>Pasivos a Corto Plazo</b>	
Fondo fijo de caja	1,000	Documentos por pagar	56,767
Bancos	(4,625)	Proveedores	1,268,476
		Acreeedores Diversos	92,208
<b>Total Activos Disponibles</b>	(3,625)	I.V.A. por pagar	349,886
		Impuestos por pagar	29,457
<b>Activos Circulantes</b>		<b>Total pasivos a Corto Plazo</b>	1,796,794
Cientes	444,287		
Deudores Diversos	27,954	<b>Total Pasivo</b>	1,796,794
Anticipos de Proveedores			
Almacén	463,639		
I.V.A. Acreevable	354,482		
Anticipo I.S.R.	19,665		
Crédito al salario	4,272		
<b>Total Activos Circulantes</b>	1,314,299		
		<b>Capital</b>	
<b>Activos Fijos</b>		Capital Social	100,000
Maq. y Eq. de producc.	41,685	Result. Ej. Anteriores	(494,289)
Equipo de transporte	141,638	Result. Ejercicio	90,593
Eq. de Oficina	22,259	Pérdida Ejerc. 1993	(94,039)
Eq. de cómputo	10,595	Pérdida Ejerc. 1994	(3,562)
Deprec. Acum. Maq. y Eq.	(38,876)	Pérdida Ejerc. 1995	4,865
Deprec. Acum. Eq. Transp.	(141,638)	Result. Ejercicio	(21,495)
Deprec. Acum. Eq. Ofic.	(19,565)		
Deprec. Acum. Eq. Comput.	(10,415)	<b>Total Capital</b>	(417,926)
<b>Total Activos Fijos</b>	5,682		
		<b>Total Pasivo y Capital</b>	1,378,868
<b>Activos Diferidos</b>			
Gtos. Instalación	6,184		
Dep. en Garantía	59,169		
Amort. Acum. Gtos. Inst.	(2,842)		
<b>Total Activos Diferidos</b>	62,511		
<b>Total de Activos</b>	1,378,868		

ESTADO DE RESULTADOS 1996

Ingresos por ventas/servicios	2,328,263.3	100.0%
Costo de Ventas	2,002,643.7	86.0%
Utilidad Bruta	<u>325,619.5</u>	14.0%
<b>Gastos de operación</b>		
Gastos de Administración	343,267.1	14.7%
Gastos de Venta	-	0.0%
Gastos Generales	-	0.0%
Utilidad de Operación	<u>(17,647.6)</u>	-0.8%
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>		
Productos Financieros	-	0.0%
Gastos Financieros	2,285.0	0.1%
Utilidad antes de Otros Gastos y Productos	<u>(19,932.5)</u>	-0.9%
Otros Productos	397.5	0.0%
Otros Gastos	1,959.6	0.1%
Utilidad Contable antes de I.S.R. y P.T.U.	<u><u>(21,494.6)</u></u>	-0.9%

1996	RAZONES FINANCIERAS
Capital de Trabajo	0.73
Prueba del ácido	0.47
Protección al Pasivo Total	(0.23)
Protección al Pasivo Circulante	(0.23)
Razón de Endeudamiento	1.30
Número de veces que se ganan intereses	(7.72)
Rotación de Inventarios	4.32
Periodo de Inv. Promedio	83.34
Rotación de Cuentas por Cobrar	68.70
Rotación de Cuentas por Pagar	228.02
Rotación de Activo Fijo	409.73
Rotación de Activo total	1.69
ROI	(0.02)
ROE	0.04

## COMPARATIVO DE ESTADO DE RESULTADOS

	1992	1993	% Increment.	1993	1994	% Increment.	1994	1995	% Increment.	1995	1996	% Increment.
Ingresos por ventas/servicios	2,910,232	2,283,321	-21.5%	2,283,321	730,190	-68.0%	730,190	1,974,281	170.4%	1,974,281	2,328,263	17.9%
Costo de Ventas	2,130,690	1,850,451	-13.2%	1,850,451	463,413	-75.0%	463,413	1,709,502	268.9%	1,709,502	2,002,644	17.1%
Utilidad Bruta	779,542	432,869	-44.5%	432,869	266,777	-38.4%	266,777	264,779	-0.7%	264,779	325,620	23.0%
Gastos de operación												
Gastos de Administración	238,348	297,772	24.9%	297,772	200,222	-32.8%	200,222	257,206	28.5%	257,206	343,267	33.5%
Costos de Venta	240,867	211,589	-12.2%	211,589	51,477	-75.7%	51,477	-	-100.0%	-	-	0.0%
Gastos Generales	-	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%
Utilidad de Operación	300,227	(76,492)	-125.5%	(76,492)	15,078	-119.7%	15,078	7,573	-49.8%	7,573	(17,648)	-333.0%
Costo Integral de Financiamiento												
Productos Financieros	-	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%
Gastos Financieros	110,007	17,812	-83.8%	17,812	16,449	-7.7%	16,449	1,872	-88.6%	1,872	2,285	22.1%
Utilidad antes de Otros Gastos y Productos	190,220	(94,304)	-149.6%	(94,304)	(1,370)	-98.5%	(1,370)	5,702	-516.0%	5,702	(19,933)	-449.6%
Otros Productos	5,638	318	-94.4%	318	225	-29.4%	225	129	-42.8%	129	398	209.1%
otros Gastos	-	53		53	2,416		2,416	480		480	1,960	
Utilidad Contable antes de I.S.R. y P.T.U.	195,659	(94,039)	-148.0%	(94,039)	(3,562)	-96.2%	(3,562)	5,350	-250.2%	5,350	(21,495)	-501.7%

## RAZONES FINANCIERAS

	1992	1993	% Increment.	1993	1994	% Increment.	1994	1995	% Increment.	1995	1996	% Increment.
Cap. Trab.	1.26	0.78	-38.3%	0.78	0.74	-5.6%	0.74	0.75	1.5%	0.75	0.73	-2.0%
Pba. Acido	0.99	0.69	-30.0%	0.69	0.63	-9.8%	0.63	0.63	-0.2%	0.63	0.47	-24.3%
Prot. Pasivo Total	0.59	(0.17)	-128.9%	(0.17)	(0.22)	30.1%	(0.22)	(0.22)	-1.7%	(0.22)	(0.23)	6.9%
Prot. Pasivo Circ.	0.59	(0.17)	-128.9%	(0.17)	(0.22)	30.1%	(0.22)	(0.22)	-1.7%	(0.22)	(0.23)	6.9%
R. Endeud.	0.63	1.21	91.7%	1.21	1.28	6.6%	1.28	1.28	-0.5%	1.28	1.30	2.0%
#v. Gano Int.	2.73	(4.29)	-257.3%	(4.29)	0.92	-121.3%	0.92	4.05	341.4%	4.05	(7.72)	-290.9%
Rot. Inventario.	10.19	9.43	-7.5%	9.43	2.36	-75.0%	2.36	7.80	230.3%	7.80	4.32	-44.6%
period. I. Prom	35.33	38.19	8.1%	38.19	152.50	299.3%	152.50	46.17	-69.7%	46.17	83.34	80.5%
CxC	90.49	29.11	-67.8%	29.11	90.82	212.0%	90.82	149.22	64.3%	149.22	68.70	-54.0%
CxP	109.55	136.82	24.9%	136.82	591.52	332.3%	591.52	301.22	-49.1%	301.22	228.02	-24.3%
Rot. A.F.	16.25	42.45	161.3%	42.45	38.02	-10.4%	38.02	163.23	329.4%	163.23	409.73	151.0%
Rot A. T.	2.35	1.18	-49.8%	1.18	0.52	-56.0%	0.52	1.39	168.1%	1.39	1.69	21.8%
ROI	0.16	(0.05)	-130.7%	(0.05)	(0.00)	-94.8%	(0.00)	0.00	-249.0%	0.00	(0.02)	-514.8%
ROE	0.65	0.19	-70.6%	0.19	(0.04)	-119.5%	(0.04)	(0.02)	-49.1%	(0.02)	0.04	-320.8%

	1992	1993	1994	1995	1996
Utilidad Neta	195,659	(94,039)	(3,562)	5,350	(21,495)

## BIBLIOGRAFIA

- Administración. David R. Hampton. Ed. Mc Graw Hill
- Modern Business. Alexander Hamilton Institute. Principles of Management.
- Industrial and General Administration. Henry Fayol.
- Principios de Administración. George R. Terry. PH. D. Cecsca
- Administración. James A.F. Stoner. Ed. Prentice Hall
- Administración y Organización. Dr. Mario Sverdlik, J. Clifton Williams. Ed. Harper Collins
- Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robins. Ed. Prentice Hall
- Administración de Organizaciones. Fremon E. Kast, James E. Rosenberg. Ed. Mc Graw Hill
- Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Ed. Mc Graw Hill
- La Esencia de la Administración de las Pequeñas Empresas. Colin Barow. Ed. Prentice Hall
- <http://www.ssa.gob.mx>
- Nafin. Departamento de Dirección de Contabilidad y Centros Regionales