

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN****"ESTUDIOS SOBRE LA ADMINISTRACION ACTUAL
DE LA EMPRESA PEQUEÑA EN MEXICO"****SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta:

PATRICIA LEAL HERMOSILLO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

PAGINA

P R O L O G O . -

A N T E C E D E N T E S - - - - - 1,

CAPITULO I.-

CONCEPTOS BASICOS DE PEQUERA EMPRESA

<u>CONCEPTO DE PEQUERA EMPRESA</u> - - - - -	4
AREAS EN LAS QUE SE DESENVUELVE LA PEQUERA EMPRESA - - - - -	5
A) EMPRESAS DEDICADAS A LA MANUFACTURA - - - - -	8
B) EMPRESAS MAYORISTAS - - - - -	14
C) EMPRESAS DETALLISTAS - - - - -	14

CAPITULO II.-

FUNCIONAMIENTO GERENCIA Y ADMINISTRACION DE LA PEQUERA
EMPRESA EN MEXICO.

FUNCION DE LA PEQUERA EMPRESA EN LA ECONOMIA NA CIONAL - - - - -	19
INFLUENCIA DE LA POLITICA ESTADOUNIDENSE EN LA ECONOMIA MEXICANA - - - - -	20
PAPEL DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL DESARROLLO DE MEXICO - - - - -	22
GERENCIA Y ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA EMPRE- SA - - - - -	24
A) FORMAS DE OPERAR UN NEGOCIO PEQUEÑO - - - - -	25
B) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION - - - - -	27
C) FUNCIONES DE GERENCIA - - - - -	30

CAPITULO III.-

FUENTES DE FINANCIAMIENTO FONDOS Y APOYO GUBERNAMENTAL.

(Ver el temario en la tesis).-

Ya están señaladas las páginas.-

CAPITULO IV.-

FRACASO Y TRIUNFO DE LAS FIRMAS PEQUEÑAS.-

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FIRMAS PEQUEÑAS Y FRA CASO DE LAS MISMAS - - - - -	57
FRACASO Y EXITO EN LOS NEGOCIOS - - - - -	58
ASPECTOS QUE DETERMINAN EL TRIUNFO DE UNA FIRMA PEQUEÑA - - - - -	61
COMO EVITAR EL FRACASO - - - - -	62

CAPITULO V.-

EVALUACION FUTURA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.-

EVALUACION FUTURA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, SU EXPANSION Y CRECIMIENTO - - - - -	67
CONCLUSIONES - - - - -	70
BIBLIOGRAFIA - - - - -	74

PROLOGO:

La presente tesis ha sido realizada, esperando que constituya una útil información para todos los interesados, en el conocimiento de la realidad mexicana, ya que la pequeña empresa es un sector muy importante en el contexto de la estructura industrial del país.

Los aspectos básicos para su realización se basan en la problemática que afronta en la actualidad la pequeña empresa.

Por otra parte el interés para la elaboración de la presente obra fue al saber de los programas que actualmente realiza el Gobierno tanto Federal como Estatal para el desarrollo de la pequeña empresa.

En el desarrollo de esta tesis se realizará una evaluación de los instrumentos financieros de las instituciones que proporcionan estos servicios, ya que el seguimiento continuo de la actividad de la pequeña empresa resulta de vital importancia en la trayectoria económica del país.

ANTECEDENTES:

Desde los comienzos de la Colonización de América, España impuso en sus colonias una política económica transida de monopolismo y de expropiación fiscal, llamada la política mercantilista, la cual detenía en gran medida el crecimiento y expansión de la pequeña empresa. (1).

En cuanto a la política monopolista que data de año de 1492, se hace referencia a las disposiciones de los Reyes Católicos, quienes ordenaron que únicamente los castellanos, y en barcos españoles pudieran comerciar con las Indias, exclusivamente por el Puerto de Cádiz. Por otra parte se hizo expresa exclusión de este comercio a los súbditos de Aragón.

Posteriormente se indicó que solamente se pudiera comerciar con las colonias desde los Puertos de Sevilla y Cádiz, a Cataluña, en donde se encontraban los mejores centros fabriles de la Península Ibérica. Quedó en el año de 1503 establecida la casa de contratación de Sevilla, cuya función era cautelar el comercio entre España y las Colonias. La Corona a su libre arbitrio, determinaba cuáles productos o cultivos podían desarrollarse en cada colonia y cuáles no, ya que la política al respecto no era igual para cada uno. Y todo esto con vista a que la producción agrícola e industrial de América no perjudicara a la de la metrópoli.

Además, ella también determinaba cómo las colonias podían comerciar entre sí.

(1). Autor Leonardo Rodríguez, Planificación, Organización y Dirección de la pequeña empresa. 1a. Ed. Cincinnati: South Western Publishing Co., 1980.

Lo anteriormente señalado nos demuestra la tendencia monopolista de la metrópoli española.

En cuanto a la explotación fiscal; además de que la metrópoli gravaba a las colonias grandes impuestos, en 1543 empezó a imponer lo referente a derechos aduanales a todos los productos -- que llegaban a sus puertos de las Indias, y en general a todas las mercancías de la península, cuando éstas se introducían en sus posesiones de América.

El impacto que causó la política monopolística y la explotación fiscal fue muy grave para el desarrollo económico de las 13 Colonias Inglesas ya que llevó los precios a niveles altísimos - en relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitó las posibilidades de una pequeña empresa, floreciente y numerosa.

La pequeña empresa floreció estupendamente con el comercio que realizaban las 13 colonias con Inglaterra por medio de buques.

Las grandes ciudades del imperio Español de América estaban en lugares del interior, muchas de ellas detrás de altísimas cordilleras o en las montañas, por ejemplo, Ciudad de México, así como su centro minero de oro y plata más importantes de aquella época, en Guanajuato.

Tanto la política monopolista, como la explotación fiscal, y la ubicación de las poblaciones ricas alejadas de los puertos y detrás de cordilleras de montañas, fueron los factores principales para impedir la formación de un gran mercado consumidor, y, en consecuencia, el de la pequeña empresa.

Al separarse México del sometimiento de la Corona Española

se empezó ya a desarrollar las ideas progresistas para el desarrollo de los negocios, paralelamente a la apertura de las vías de comunicación tales como ferrocarriles, la aviación, y carreteras.

Todo lo anterior aunado a un gran aumento de la cultura, la civilización y la técnica favorecieron a la creación de pequeñas empresas, cambiando así el panorama económico que parecía estático.

Gracias a los grandes recursos aportados por las inversiones extranjeras y el ahorro interno, vemos como la pequeña empresa surge vigorosa y espléndida, especialmente en la rama que a comercio se refiere.

C A P I T U L O I

CONCEPTOS BASICOS DE PEQUEÑA EMPRESA.

CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA:

En diversas ocasiones, se ha modificado el concepto de pequeña empresa, en razón de que esta crece y prolifera con la dinámica de la economía, y los criterios empleados para su identificación y clasificación también varían, pero se ha definido de la siguiente manera:

- Una empresa es una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

El concepto anterior se puede aplicar a todo tipo de empresa, bien sea grande, mediana o pequeña.

La definición de lo que es una pequeña empresa, debe de ser hecha a base de elementos cualitativos y no cuantitativos, resulta difícil poder establecer un rango de capital estable, ya que ante la situación que impera en el país, este renglón varía constantemente, ha existido una preocupación para poder estratificar el sector empresarial e industrial, para ello, se han usado diversos criterios como el capital invertido en las empresas, el número de trabajadores, la materia prima que consumen, el valor de la maquinaria y equipo, el valor de la producción etc.

Y mediante otros indicadores, que caracterizan, se señalan desventajas para determinar el rango al que pertenecen las empresas se llega a pensar en una conjugación tanto de elementos cuantitativos como cualitativos, pero en cualquier caso, el criterio o los criterios que se utilizan para dividir la estructura industrial de un país, son en todo caso los que más se adaptan a los propósitos o enfoques del presente estudio, pudiendo ser de fnd

le económico, financieros y sociales.

En términos cuantitativos, las industrias pequeñas y medianas cuentan por lo regular con los siguientes estratos, según datos proporcionados por FOGAIN (2).

Pequeña y mediana industria:

- Hasta 100 personas y ventas anuales netas por 400 millones dichos indicadores podrán ajustarse periódicamente tomando en cuenta los requerimientos de la economía del país.

AREAS EN LAS QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA:

El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, es el de obtener cierta utilidad o ganancia a través de la operación de la firma. La empresa pequeña invierte en tres sectores principales, estos son: El manufacturero, el mayorista y el detallista, haciendo la aclaración de que las firmas manufactureras pueden ser a la vez mayoristas o detallistas.

En el presente análisis se analizarán cada uno de los sectores específicamente.

REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO COMO UNA FIRMA PEQUEÑA:

Expuesta la definición de lo que es una empresa pequeña, surge la pregunta: ¿Cómo diferenciar la empresa pequeña de la grande? la clasificación de lo que es una empresa pequeña varía mucho de un país a otro, y es diferente según el plan nacional y los objetivos de crecimiento económico que cada país trata de

(2). Fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña, publicada en 1982.

alcanzar.

En México según el PAI (3), la empresa pequeña comprende:
Ver cuadros I y II del presente capítulo.

Existe un criterio sostenido por el Comité de Desarrollo -- Económico de los E.U., en el cual se especifica que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe de considerarse como pequeña:

- I.- ADMINISTRACION INDEPENDIENTE: Usualmente dirigida por el propio dueño.
- II.- EL CAPITAL DE LA FIRMA ES SUMINISTRADO POR EL PROPIO -- DUEÑO.
- III.- EL AREA DE OPERACIONES ES RELATIVAMENTE PEQUEÑA CUANDO SE TRATA DE NEGOCIOS PRINCIPALMENTE LOCALES.
- IV.- LA EMPRESA ES RELATIVAMENTE PEQUEÑA CUANDO SE LE COMPARA CON OTRA INDUSTRIA DEL MISMO GIRO.

Al hablar de una administración independiente se están involucrando aspectos que contribuyen a crear un sentimiento de independencia factor imperante en las firmas pequeñas, cabe agregar que resulta indispensable el buscar un equilibrio de estas empresas con las grandes, medida que evitará la concentración desmedida e inadecuada de la riqueza y el monopolio.

Por otra parte el hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación, le da carácter de empresa pequeña, aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad.

Por último, el concepto de "Tamaño relativo" dentro de una

(3). Programa de apoyo a la Industria. (Nacional Financiera, S.A.)

industria es un estandar aceptado y fácil de comprobar, a pesar de sus múltiples problemas, las firmas pequeñas se han seguido sosteniendo actualmente, debido a la flexibilidad que tienen ante los cambios imperantes en el sector económico, pero es fácil distinguir su operación administrativa en relación con empresas medianas o grandes.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA:

Según datos proporcionados por el PAI.

- Abarca la mayoría de las empresas industriales:

- Industria Mediana y Pequeña	- - - - -	99%
- Gran Industria	- - - - -	1%

- Ocupa más de la mitad de la mano de obra industrial:

- Industria Mediana y Pequeña	- - - - -	55%
- Gran Industria	- - - - -	45%

- Absorbe parte importante del valor de la producción industrial:

- Industria Mediana y Pequeña	- - - - -	41%
- Gran Industria	- - - - -	59%

OTRAS CARACTERISTICAS:

- Flexibilidad operativa y menor rigidez para la innovación tecnológica.
- Requiere de menor plazo para la maduración de sus proyectos.

- Canaliza ahorro familiar hacia actividades productivas.
- Promueven el desarrollo regional.
- Alientan la competencia.
- Son un elemento importante para la capacitación de mano de obra.
- Contribuye a la generación de empleo.
- Aprovecha en mayor medida recursos de origen nacional.
- Forman un campo propicio para el desarrollo del sector social.

Recientemente se ha considerado un renglón prioritario - el dar apoyo a la microindustria, ya que son los negocios más pequeños, que no llegan a constituirse como pequeñas empresas, debido a que carecen de garantías suficientes que las respalden. - De ahí que la clasificación de microindustria no aparezca en los últimos censos industriales, por ser un sector prácticamente nuevo, en términos de financiamiento.

A continuación se hará referencia a los tres sectores o áreas en las que se desenvuelve la empresa pequeña en México.

A) FIRMAS DEDICADAS A LA FABRICACION O MANUFACTURA: INDUSTRIA.

De todos los tipos de empresa es la que requiere proporcionalmente una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinarias y equipo. El crecimiento de este tipo de firmas, dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo que los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industrial y, de estos a los niveles medianos o grandes, ejemplo

de ello se tiene en la artesanía que pasó a ser una actividad -- constituida como negocio pequeño de ser simplemente una activi-- dad familiar.

IMPORTANCIA ECONOMICA Y SOCIAL DE ESTAS FIRMAS:

La importancia de la pequeña industria manufacturera no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por las materias primas que consumen, por los empleos que generan, y si cuentan con entrenamiento adecuado para la efectiva operación de los equipos.

Por otra parte cabe mencionar que la importancia de la industria manufacturera, no sólo es de carácter económico, sino también de orden social.

Ya que la pequeña industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del Agro- Mexicano contribuye, por un lado, a evitar el desempleo, elevando así el rango social de desocupados a semi- ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieran con él.

Por otro, contribuye a formar y a capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de países en proceso de desarrollo como México, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación, es por esta y -- otras razones que de todo tipo de empresa sea ésta la que requiere de una planificación más detalladas, y que esté bien presupuestada tanto desde el punto de vista interno como externo, además requiere de una mejor coordinación en su dirección por parte del empresario.

Como se mencionó con anterioridad este tipo de empresa es aquella que se dedica a la fabricación de bienes. Este proceso - de transformación se inicia en el momento que la materia prima - es adquirida y concluye, una vez que el producto está terminado y listo para la venta.

Para clasificar los tipos de bienes industriales, es necesario en primer término definir lo que es la manufactura.

MANUFACTURA:

Obra hecha a mano o con auxilio de máquinas, lugar donde se fabrica una cosa.

Se distinguen dos tipos de productos manufacturados, bienes de consumo y bienes industriales.

BIENES INDUSTRIALES: Son aquellos productos que son empleados - en la manufactura de otros productos. Entre ellos tenemos maquinaria y equipo de producción.

BIENES DE CONSUMO: Son aquellos que son utilizados por el último comprador para sí mismo.

La industria manufacturera, es uno de los requisitos para alcanzar las metas económicas, sociales y políticas de un país - como México, ya que éste necesita desarrollar un núcleo de grandes fábricas de objetos cuidadosamente escogidos, y también muchas fábricas más pequeñas, pero modernas, igualmente de efectos cuidadosamente escogidos. Su programa de industrialización será así más sólido, equilibrado y eficaz para satisfacer las necesidades que tiene la gente.

La presente tesis trata del tipo de establecimientos in--

dustriales, situados entre la industria familiar (casera) y las empresas artesanales.

Estos establecimientos son fábricas, no talleres de arte o de artesanías; es decir, en la producción, el trabajo está considerablemente dividido y especializado. En consecuencia es muy importante la función coordinadora de la administración; el di--rector, no el artesano, es la figura principal. Por otra parte, no son lo bastante grande para disponer de esa división y espe--cialización del trabajo dentro de la propia administración. En -realidad la expresión "Administración de un solo hombre" se apro-xima bastante a caracterizarlos, en este tipo de empresas.

CUADRO I:

PARTICIPACION PORCENTUAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUENA EN ENTIDADES FEDERATIVAS SELECCIONADAS.

<u>ENTIDAD</u>	<u>NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS</u>				<u>PERSONAL OCUPADO.</u>	
	<u>DE LA IMP.</u>					
		(")	(11)		(")	(11)
D.F.	29,136	24.6	98.0	301,419	17.6	61.0
México	10,097	8.5	96.0	122,823	7.1	45.0
Jalisco	9,261	7.8	99.0	90,026	5.3	78.0
Veracruz	6,034	5.1	99.0	22,826	1.3	36.0
Puebla	5,714	4.8	99.0	38,166	2.2	59.0
Michoacán	5,319	4.5	99.6	18,460	1.1	70.0
Guanajuato	5,155	4.3	99.0	35,031	2.1	77.0
S.L.P.	5,085	4.3	99.5	16,036	1.0	57.0
Nuevo L.	4,500	3.8	97.0	56,206	3.3	42.0
Oaxaca	3,851	3.2	99.6	10,741	0.6	63.0
Yucatán	2,988	2.5	99.5	19,574	1.1	73.0
Tamps.	2,392	2.0	98.0	18,412	1.1	61.0
Tlaxcala	2,275	1.9	99.0	9,279	0.5	68.0
Guerrero	2,275	1.9	99.7	5,690	0.3	64.0
Zacatecas	1,888	1.6	99.9	2,179	0.1	43.7
<u>TOTAL</u>	<u>90,096</u>	<u>80.8</u>		<u>766,868</u>	<u>44.7</u>	

INTERPRETACION:

(") % de la industria nacional. (4).

(11) % de la industria del estado.

(4). Fuente: X Censo Industrial realizado en 1976.
Gerencia de estudios de Canacintra.
(Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).

DISTRIBUCION DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR ESTRATOS DE ESTABLECIMIENTOS.

<u>TIPO DE EST.</u>	<u>% de EST.</u>	<u>PERSONAL OCUPADO</u>	<u>PRODUCCION</u>
Industria Pequeña	97.4 %	54.5 %	23.5 %
Industria Mediana	1.6 %	16.9 %	19.0 %
Industria Grande	1.0 %	45.4 %	67.4 %

CUADRO II.

DISTRIBUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR MANUFACTURERO POR RAMA DE ACTIVIDADES Y DE TIPO DE INDUSTRIA.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>PEQUEÑA</u>	<u>MEDIANA</u>	<u>SUBTOTAL</u>	<u>GRANDE</u>	<u>TOTAL</u>
Bienes de consumo no duradero.	66.1%	0.6%	66.7 %	0.4%	67.1%
Bienes de uso intermedio.	14.4%	0.5%	14.9%	0.3%	15.2%
Bienes de capital.	3.4%	0.1%	3.5%	0.1%	3.6%
Otras industrias.	1.9%	0	1.9%	0	1.9%

En el cuadro II podemos observar el porcentaje más alto corresponde al renglón de empresas pequeñas, que son las que constituyen el grueso de la economía nacional.

A continuación estudiaremos un poco lo referente a las firmas mayoristas.

B) EMPRESAS MAYORISTAS:

Las firmas mayoristas o distribuidoras requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de las mercancías.

Regularmente el distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.

Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.

Es recomendable para este tipo de firmas que sigan una adecuada planificación, ya que este aspecto constituye su supervivencia a largo plazo.

Para concluir con nuestro primer capítulo, haremos referencia a las firmas detallistas, es decir aquellas que venden al por menor.

C) EMPRESAS DETALLISTAS:

Este sector es uno de los más competitivos, ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.

Cabe mencionar que no existe una firma de ventas al por menor o al detalle "típica". La característica esencial del establecimiento de ventas al detalle, es la variedad de firmas y la multitud de áreas de especializaciones dentro de este sector industrial.

Es vitalicio que todo emprendedor de este tipo de negocios, tenga sensibilidad hacia las demandas del mercado que sirve. Así mismo cuidará constantemente a la competencia, observando aspectos tales como: tener niveles y clases de inventarios -- adecuados, y contar con personal suficientemente bien entrenado que pueda ofrecer el mejor servicio posible.

TIPOS DE FIRMAS DETALLISTAS:

A) FIRMAS QUE VENDEN UNA SOLA LINEA DE PRODUCTO O MERCANCIA:

Ejemplo clásico se encuentra en las joyerías y zapaterías.

B) FIRMAS DE ESPECIALIDADES:

Estas empresas concentran su esfuerzo de ventas en un número limitado de líneas de productos.

Pero ofrece una adecuada variedad de artículos dentro de cada línea.

C) FIRMAS POR DEPARTAMENTOS PEQUEÑOS:

Por lo general una empresa por departamentos, está compuesta por una serie de tiendas por especialidades. Ejemplo: las tiendas que se especializan en ropa de niños, o de dama y caballero.

D) FIRMAS DE DESCUENTO:

Su importancia radica en el énfasis, en la promoción y -- venta de artículos a un precio relativamente bajo.

E) ABARROTERAS:

Tiendas de víveres que venden: leche, queso, carne, etc.- estas firmas deben tener mucho en cuenta el ciclo de vida de los productos que venden.

Existen aspectos fundamentales que toda empresa pequeña - debe de cuidar estos son:

- 1.- Publicidad y promoción de ventas.
- 2.- Entrenamiento del personal y servicio a los clientes.
- 3.- Determinación de las áreas del mercado (alcance).

Ahora bien, pasaremos a estudiar los tres aspectos anteriores:

PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS:

Toda firma de ventas al detalle pequeña, debe cuidar la - función primordial de la publicidad y la promoción.

Ya que estos factores son los métodos más eficientes para atraer clientes al negocio, y también para dar a conocer la empresa al público en general.

La publicidad así como la promoción se aplicarán según -- sea la naturaleza del establecimiento comercial, pero los objetivos comúnmente fijados para este tipo de firmas son:

- Para aumentar las ventas.
- Atraer a posibles clientes.
- Estimular las ventas inmediatas.
- Promover el mayor uso de ciertos recursos.

ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL Y SERVICIO A LOS CLIENTES:

La constante capacitación, entrenamiento u otros instrumentos similares son una herramienta muy valiosa, lejos de considerarse como un lujo, es hoy en día una necesidad, ya que un empleado que sepa atender al cliente, que conozca la mercancía que vende, que sea cortés y servicial es una segunda garantía que el cliente que tenga contacto con él quedará satisfecho y volverá a visitar el establecimiento.

DETERMINACION DE LAS AREAS DE MERCADO:

Esta actividad es una de las responsabilidades del empresario quien debe de identificar en una forma más o menos exacta el área de mercado que abarca el establecimiento. Por otra parte debe conocer la proporción del número de clientes que lo visitan regularmente.

C A P I T U L O I I

FUNCIONAMIENTO, GERENCIA Y ADMINISTRACION DE LA PEQUERA -
EMPRESA EN MEXICO.

FUNCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL:

La historia Industrial de México, como la de todos los países del mundo, aún los industrializados, tiene como punto de partida la empresa de modestos recursos.

Ya desde el siglo pasado, en la República Mexicana sólo contadas empresas eran relativamente grandes.

Ha sido en los últimos años cuando se ha dado más impulso a la creación de pequeñas empresas que dentro del ámbito económico han empezado a sentirse, a medida que el ingreso ha ido en aumento, y se han concedido facilidades para el desarrollo de las mismas, tanto para su establecimiento como para ampliaciones, ya que la industria en México es un factor decisivo en la consolidación de nuestra independencia económica. La dimensión del mercado mexicano y el acelerado crecimiento del país, hacen factible la integración de este tipo de empresas, que por otra parte constituyen el grueso de la economía nacional.

Se debe de atender el adecuado desarrollo de las pequeñas empresas, ya que si éstas, son ineficientes; es decir que no cuenten con una tecnología moderna, se estará hipotecando no sólo a este tipo de empresas sino al crecimiento global de la economía nacional.

Es necesario destacar que la pequeña industria Mexicana, dada su condición actual, es uno de los sectores que está más obligado a invertir y reinvertir, al estar en juego su propia sobrevivencia, aunque por el momento está garantizado el sostenimiento de las pequeñas plantas industriales, y no se avizoran cierres alarmantes de empresas ni despidos similares de personal, esta situación de estabilidad se debe también en gran medida, a que la mayor parte de la pequeña industria es prioritaria, ya

que tiene un fuerte sector en las ramas: Alimenticio, metal-mecánico y calzado, renglones en los que se tiene que estar invirtiendo en forma permanente.

Ahora bien, al haber escasez de financiamiento, muchos empresarios se han visto forzados a utilizar sus reservas, sus ahorros en muchos de los casos, para seguir impulsando sus industrias. Esta es otra de las razones por la que hasta el momento no sea crítica la situación, ni se pronostiquen cierres alarmantes.

INFLUENCIA DE LA POLITICA ESTADOUNIDENSE EN LA ECONOMIA MEXICANA.

Para el país industrializado más grande el mundo, Estados Unidos, la relación entre la oferta monetaria y la actividad económica es evidente.

Toda proyección emprendida por México, va a depender naturalmente de la evolución que presente Estados Unidos y estas proyecciones se basan y están ligadas a ciertas condiciones que no es conveniente ignorar. Estas proyecciones se basan en la hipótesis de que la escena económica no se verá sacudida por factores como la perturbación proveniente de conflictos políticos y de nuevos movimientos en los mercados de petróleo y de las materias primas.

Resulta conveniente tomar siempre en cuenta la marcha de la economía Estadounidense, ya que es una pauta para tener una aproximación de lo que registrará a la economía mexicana y consecuentemente al desarrollo no sólo de pequeñas industrias, sino también de las medianas y grandes.

Sabemos que nuestro sistema de economía mixta, es regido

por el Estado, quien la ejerce mediante la planeación democrática.

Por otra parte los logros obtenidos en el campo del ajuste económico del país, no han sido del todo satisfactorios, ya que los desequilibrios que ha sufrido nuestra economía continúan latentes, y en peligro de volver a acentuarse.

La enorme carga financiera que representa para el país, - el pago del servicio de su deuda externa, aunque se consiguiera su renegociación en condiciones favorables, significó la distracción de cuantiosos recursos de su economía (casi 12,000 millones de dólares en 1984), que necesariamente lo han afectado y lo continúan haciendo de manera fundamental en el desarrollo económico del país.

En suma, aunque desde 1983 se aplicó el programa de estabilización acordado con el Fondo Monetario Internacional (FMI), - que coincidió con el programa inmediato de reordenación económica (PIRE) de la actual administración, de todos modos, sería prematuro inferir que se han superado los mayores efectos de la crisis y sentado firmes bases de una recuperación futura. Siguen presentes pronunciados obstáculos, entre los que destaca la enorme carga financiera de la deuda externa, elemento principal que impide consolidar lo conseguido, por ser al mismo tiempo la causa de deformaciones importantes en la estructura financiera del país.

Lo anterior es uno de los factores si no es que el más importante.

La crisis de 1982 planteó nuevos problemas y situaciones especialmente difíciles para la planta productiva, en todos sus aspectos, pero especialmente notables para la industria nacional. Nos encontramos con una industria endeudada en pesos y al hablar

de grandes industrias también endeudada en dólares. Los aspectos mencionados anteriormente nos conducen a pensar ¿ Qué es lo que sigue ahora? ¿ Qué pasará con las pequeñas industrias de México? en primer término me atrevo a decir, que la pequeña y mediana industria mexicana son quizá las más capacitadas para poder generar las divisas que va a requerir el país en las próximas décadas; se necesita, desde este momento hacer un verdadero esfuerzo, e ir buscando qué mecanismos, qué instrumentos y qué apoyos -necesitará la pequeña industria para salir adelante, para impulsar el desarrollo de este renglón en todo el país.

PAPEL DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL DESARROLLO DE MEXICO:

El pasado 19 de Marzo de 1985, el Licenciado Gustavo Pe--tricioli director general de Nacional Financiera, pronunció un discurso en el cual se refirió al papel de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial de México y puntualizó que -"El reto que se nos plantea es modernizar nuestra industria, vol--verla competitiva en mercados abiertos volvernos una estructura industrial independiente en nuestra relación Latinoamericana e -Internacional".

En el inicio de su conferencia el director de Nafinsa dividió su plática en tres puntos importantes. Primeramente explicó de manera detallada cómo se desarrolló y dónde se encuentra -nuestra pequeña y mediana empresa. Hizo referencia al estado tan precario en el que se encontraba la pequeña y mediana industria en su inicio, y al espíritu aventurero que predominó en aquellos industriales para realizar proyectos cuyo fruto sólo se veía a mediano y largo plazo. Y terminó esa primera parte de su discurso mencionando las condiciones generales que envolvieron a la pe--queña y mediana industria en su inicio. Al respecto señaló: "Así pues, el proteccionismo indiscriminado, una relativa disponibilidad de divisas y un mercado en constante expansión.

Fueron los principales generadores de la inicial base industrial del país, cuyas carencias fundamentales se constituyen ahora en la ausencia de bienes intermedios y de capital, pequeñas escalas de producción, gran diversidad y obsolescencia tecnológica y, consecuentemente, falta de capacidad para competir en mercados abiertos".

Al iniciar la segunda parte de su discurso, el Lic. Petricioli habló sobre la creación de diversos fondos de apoyo a la Industria mediana y pequeña, en diversos ramos, y así mismo señaló sobre el riesgo que esto implicó:

"Sin embargo, su creación independiente, en épocas distintas y para necesidades abiertas, amenazaba con provocar una dispersión, de acciones que podrían haber minimizado los efectos positivos de su trabajo. Aunado a este peligro de dispersión, el acelerado desarrollo empezó a demandar apoyos adicionales para los pequeños y medianos industriales". Fué precisamente en base a esta situación por la cual se creó el PAI (Programa de Apoyo a la Industria mediana y pequeña), a la cual me referiré en el capítulo tres del presente. Se recalcó la importancia de este programa y de los fideicomisos, como parte medular de nuestro sistema nacional de planeación en la orientación de la pequeña y mediana industria.

Por último expuso los lineamientos fundamentales con los que se está orientando el cambio estructural, y analizó la estructura industrial interdependiente que debe caracterizar a México en su relación con Latinoamérica y con el resto del mundo.

Al respecto señaló: "Esta interdependencia implica complementar nuestras plantas industriales de manera que hagamos - aquello en que seamos o podamos ser más eficientes, eliminando competencias ruinosas. Nuestro concepto de interdependencia tie

ne tres niveles fundamentales; el primero es el de la suficiencia de productos básicos que nos permita garantizar la soberanía y la existencia como nación independiente, al tiempo que el bienestar interno, fundado en la libertad individual y el respeto a los derechos sociales".

"El segundo nivel es la interdependencia con otras economías industriales, en el ámbito Latinoamericano y en el ámbito Internacional y se caracterizaría básicamente por la producción complementaria de bienes de capital y componentes intermedios".

"El tercer nivel es el del mercado libre de aquellos artículos dejados al comercio y a las disponibilidades de divisas".- Es en este marco dentro del cual se está caracterizando la política económica con respecto a la pequeña y mediana empresa.

Resumiendo lo anterior, debo enfatizar que las condiciones económicas actuales, tanto internas como externas, obligan a los programas de apoyo a volverse en acciones efectivas y, necesariamente, evaluar con más detenimiento y profundidad los efectos reales de todas las acciones en el campo de la industria".

GERENCIA Y ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA:

En este apartado se tratará de dar a conocer una serie de procedimientos y métodos de administración para operar y dirigir eficientemente a las pequeñas empresas, y al mismo tiempo asegurar la supervivencia de éstas dentro del mercado que sirven.

La amplia mayoría de los estudios que tratan las causas del fracaso de las pequeñas empresas señalan la adecuada administración, que se tiene que impartir en la empresa, para que le permita hacer frente tanto a los problemas internos como externos que día a día tiene que enfrentar la pequeña empresa que dirige.

A) FORMAS DE OPERAR UN NEGOCIO PEQUEÑO:

Se puede observar el modo de operar de los administradores de empresa, y distinguir tres tipos de métodos de dirección;

METODO INTUITIVO:

DEFINICION: La intuición es el proceso básico de toda comprensión, tan operativa en el pensamiento discursivo como en la clara percepción sensorial y en el criterio inmediato. Más aún, la intuición es el principio y el fin de la lógica.

Este procedimiento hace uso de pocos o de ningún principio de gestión o administración, y el empresario toma las decisiones, sin tener a su disposición un análisis detallado de la situación.

Como se puede observar este tipo de dirección es un tanto incierto y son pocas las empresas de hoy las que pueden sobrevivir mucho tiempo bajo este régimen de gestión.

La manera de operar se caracteriza por el uso de corazonadas o percepciones interiores de la persona que toma la decisión.

NETODOS DE ADMINISTRACION SISTEMATICA:

Este método se caracteriza por el empleo de procedimientos.

DEFINICION DE SISTEMA: Se puede considerar que un sistema es un conjunto o un todo formado por partes conectadas en cierta forma y orientadas al mismo propósito. Los sistemas son básicos pa

ra la mayoría de las actividades.

Una empresa se considera como un sistema hecho por el hombre, cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos, y las partes externas lo hacen para lograr el interfuncionamiento con su ambiente, incluyendo clientes, público en general, proveedores y gobierno. En este tipo de administración, el gerente integra sus instalaciones disponibles hacia la satisfacción del objetivo por medio de sistemas que relacionan las actividades necesarias para el resultado final deseado.

El método sistemático se caracteriza por el empleo de procedimientos de gestión en el área de producción y contabilidad. Es un intento de sistematizar en forma de rutina aquellas prácticas administrativas que han probado ser satisfactorias en el pasado. Sin embargo todo buen administrador debe reconocer que este método no va más allá del estudio de dichas prácticas y no intenta descubrir qué leyes y principios de administración son las que gobiernan en cada situación.

METODO CIENTIFICO:

Este método se basa en una serie de principios de gestión que permiten al empresario dirigir la empresa y hacer frente a los problemas modernos que ella afronta, y que son muy dinámicos.

El éxito de una empresa depende en gran medida del manejo adecuado de las técnicas gerenciales de que dispone en la actualidad, y en particular la pequeña empresa ya que aún esta no alcanza grandes magnitudes ni cuenta con los recursos de una gran empresa.

El enfoque científico es un medio muy difundido para la -

solución de problemas, este método consiste en experimentos controlados para aprobar o desaprobar una supuesta respuesta o hipótesis, usando los conocimientos actuales y enunciando así la respuesta, ajustándola si fuese necesario.

B) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION:

Podemos definir un principio en términos generales como - la base, el origen, el fundamento, es decir la razón fundamental sobre la cual se procede a discurrir en cualquier materia.

Hablando acerca de los principios de administración, podemos decir que estos principios son operacionales, se pretende -- que estos principios sean aplicados en forma uniforme a las empresas pequeñas, ya que esto hará que se tenga una administración más eficiente de la empresa, y a que los objetivos señalados sean más fáciles de lograr.

Una correcta y uniforme aplicación de los principios de - administración:

- 1.- Evita conflictos entre individuos debido a problemas de jurisdicción.
- 2.- Evita la duplicación del trabajo.
- 3.- Facilita la adecuada y justa evaluación del trabajo - realizado.
- 4.- Facilita la adecuada expansión de la empresa en una - forma controlada.
- 5.- Clarifica el uso adecuado de los canales de comunicación dentro de la empresa.
- 6.- Establece una clara designación de autoridad y responsabilidad en cada puesto de mando.

7.- Estimula cooperación y facilita la comunicación dentro de la empresa.

8.- Hace la dirección de la empresa más fácil y permite más flexibilidad en la toma de decisiones.

A continuación se mencionarán los principios básicos que el autor Leonardo Rodríguez estima adecuados para la dirección de una empresa pequeña.

PRINCIPIOS OBJETIVOS:

Como sabemos la existencia de objetivos previamente seleccionados son básicos para cualquier curso de acción a tomar, por lo que deben estar claramente definidos y a su vez deben ser bien comprendidos por todos los miembros de la organización.

PRINCIPIO DE PLANIFICACION Y FACTIBILIDAD:

Para diseñar un plan efectivo es necesario obtener todos los datos pertinentes y con la información obtenida alcanzar una armonización blanceada entre lo que es deseable, de acuerdo al objetivo o finalidad, y lo que es posible, de acuerdo a las circunstancias concretas de la situación y los recursos de que dispone la empresa.

PRINCIPIO DE CONTROL:

El control, debe formar parte y regular las actividades futuras de la empresa. El proceso de control asegura que las actividades realizadas estén de acuerdo con los planes previamente desarrollados.

PRINCIPIO DE DIVISION DEL TRABAJO:

La magnitud y complejidad de toda tarea o trabajo requiere

re que éste sea separado en varias partes. Un solo empleado no debe asumir la totalidad de la responsabilidad del trabajo. La división del trabajo lleva a la especialización, y la especialización aumenta la productividad del empleado.

PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

Una correcta organización de la empresa requiere que a los puestos de mando se les delegue una cantidad de autoridad que sea proporcional al grado de responsabilidad que estos tengan.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCION:

Cada miembro de la empresa debe recibir instrucciones relativas a un trabajo en particular de un solo superior. La unidad de dirección y de acción se logra a través de un centro de mando único.

PRINCIPIO DE DELEGACION:

Se recomienda para que la administración sea más sencilla, que se delegue un cierto grado de autoridad y responsabilidad a los subordinados, para que algunas de las decisiones sean tomadas por ellos.

PRINCIPIO DE LA CONTINUIDAD ADMINISTRATIVA:

Esto significa que la organización debe ser diseñada no sólo para hacerle frente a las actividades presentes, sino también para el mañana. Esto implica que debe también existir un mecanismo que permita a la firma ajustarse a cualquier cambio de personal, sin tener que sufrir pérdida de eficiencia y efectividad.

PRINCIPIO DE RELACIONES HUMANAS:

Los empleados y miembros de la empresa realizan un mejor trabajo cuando son considerados y tratados como seres humanos.

Existen otros principios administrativos, que no se han especificado ya que los anteriormente señalados son los de mejor aplicabilidad a empresas pequeñas.

C) FUNCIONES DE GERENCIA:

Es de primordial importancia señalar este aspecto tan fundamental para que sea considerada por el dueño o gerente de la empresa, no como algo estático, sino como un proceso dinámico.

Las cuatro funciones básicas son: La de planificación, la de organización, la de dirección y la de control.

Analizaremos cada una de las funciones empezando por;

PLANIFICACION:

La planificación se refiere a la selección de objetivos y a la formación de una política administrativa, así como las reglas y procedimientos que reflejen dichos objetivos. Existen tres tipos de planes en todas las empresas: Planes a corto plazo, planes a largo plazo y planes estratégicos.

Corto plazo es usualmente de seis a doce meses; en nuestro estudio, analizamos con anterioridad a las firmas manufactureras mayoristas y detallistas, las cuales tienen como punto de partida para su planeación a corto plazo el volumen de ventas estimadas para cierta temporada o fecha.

Los planes a largo plazo tratarán: Anticipar o pronosticar las condiciones ambientales futuras y que pudieran afectar a la empresa, así como ayudar al empresario a determinar los cambios necesarios que tendrá que sufrir la empresa.

En cuanto a la planificación estratégica diremos que ésta trata de cuestiones tan vitales a la supervivencia de la firma como:

- 1.- La penetración de un nuevo mercado.
- 2.- La apertura o el cierre de una sucursal.
- 3.- La introducción de un nuevo producto.

ORGANIZACION:

Al hablar de organización pretendemos estudiar, el diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa con sus correspondientes descripciones de cada función a desempeñar incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada una de dichas funciones.

Sabemos que el crecimiento de la estructura de la empresa se produce a lo largo de dos ejes, uno vertical y el otro horizontal, como consecuencia lógica de la división del trabajo.

EL DESARROLLO VERTICAL: Origina una cadena de mando, con las diferentes jerarquías y con la correspondiente delegación de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles de mando.

LA EXPANSION HORIZONTAL: Se produce a través de la división de la firma en área de especialización. Cuando se produce esta división de la empresa se observa, que aquellas actividades que son homogéneas tienden a ser agrupadas dentro de departamentos individua---

les.

DIRECCION:

La dirección tiene la función básica de asegurarse de que las actividades que se llevan a cabo en la empresa sean realizadas competentemente. Esto requiere que el empresario emita órdenes ofrezca instrucciones, establezca reglas y procedimientos -- con el objeto de coordinar en forma eficiente los trabajos individuales llevados a cabo por los empleados.

El empresario inteligente es aquel que lleva a cabo esta función, teniendo en cuenta el punto de vista de sus subordinados y manteniendo en todo momento las líneas de comunicación -- abiertas con ellos.

Los órdenes o intrucciones emitidas por el empresario a -- sus empleados deben de tener las siguientes caracterfsticas:

- Ser claras.
- Ser entendibles por parte del empleado.
- Ser razonables.
- Ser compatibles con los objetivos de la empresa.
- Explicar al empleado la razón de la orden.
- Especificar el perfodo de tiempo dentro del cual debe - de ser llevada a cabo.

CONTROL:

Esta función se lleva a cabo mediante una constante eva-- luación de las actividades realizadas, los resultados de las cua-- les son comparados con planes previamente diseñados.

Esta evaluación o supervisión puede ser hecha, ya sea por medio de una observación directa o a través de reportes periódicos.

cos preparados para el gerente o dueño.

RECLUTAMIENTO Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL:

Uno de los aspectos de más importancia en la administración de una empresa es la de la selección y reclutamiento, seguido por el posterior entrenamiento del personal. Una firma que aspire a tener estabilidad interna, debe, desde el principio, establecer una política administrativa relativa al personal que tenga en cuenta el progresivo entrenamiento del personal apto, de manera que él mismo esté en posición de asumir responsabilidades adicionales tan pronto el negocio lo demande. Esta misma política administrativa tratará de anticipar aquellas situaciones relativas al personal, que normalmente ocurren en el curso de la vida de la empresa. Es por eso que se deben establecer procedimientos, reglas, etc., para hacerle frente a dichas situaciones, en vez de tratar cada una de ellas como casos especiales.

Cuestiones relativas a los salarios, ausencias, promociones, vacaciones, descuentos, cesantías, etc., deben pues, ser objeto de un estudio cuidadoso por parte del empresario.

A medida que los recursos de la empresa lo permitan, programas de entrenamiento para la superación del personal deberán de ser establecidos.

FORMAS DE DAR EL ENTRENAMIENTO:

El entrenamiento es la enseñanza teórica-práctica que se realiza o puede llevarse a efecto:

- 1) En las oficinas principales.
- 2) En las sucursales.

- 3) En las instituciones dedicadas a ofrecer cursos de ---
adiestramiento.
- 4) En despachos de profesionales.
- 5) Visitando otras empresas.
- 6) En el campo práctico de las operaciones.
- 7) Combinaciones.

Las normas que deben tomarse en cuenta en los entrenamientos son las siguientes:

A).- Establecimiento del objetivo. ¿ Qué se pretende que aprendan? conviene hacer un programa tentativo; darle un nombre a ese programa para identificarlo rápidamente.

B).- Obtención de los datos y del material necesario, un salón con suficiente luz y aire, pizarrones, aparatos proyectores, etc. proveer papel y lápiz para tomar notas.

C).- Selección de la gente para entrenar. Contratación de los instructores.

D).- Imprimir intrucciones y programas, indicando las facilidades. Hoteles, farmacias, iglesias, teléfonos, bancos y servicios públicos.

E).- Mandar invitaciones.

F).- Alentar a que pregunten con libertad de opinión.

G).- Coordinar y moderar las discusiones.

H).- Supervisión de los resultados por medio de:

- 1o. Pruebas de conocimientos.
- 2o. Pruebas prácticas.

El entrenamiento en las oficinas principales u oficina ma-
triz tiene las siguientes ventajas:

1o.- Permite contratar como instructores a profesionales
de reconocido prestigio que instruyan a varios empleados simultá-
neamente.

2o.- Conocimiento común de todos los empleados.

3o.- Intercambio de problemas y soluciones.

4o.- Oportunidad de conocer las políticas directamente de
boca de los ejecutivos principales.

5o.- Conocer las instalaciones.

El principal inconveniente es el costo y el tiempo que --
ocupan los empleados para atender los cursos.

Las instituciones que ofrecen cursos de adiestramiento en
México son:

IPADE: Instituto Panamericano de alta Dirección de Em-
presas.

ALPAE: Asociación Nacional de Licenciados y Pasantes
de Administración de Empresas, A.C.

CLAE: Colegio de Licenciados en Administración de Em-
presas.

C.C.P.M.: Colegio de Contadores Públicos de México, A.
C.

IACE: Instituto de Administración Científica de las -
Empresas Patrocinado por la Confederación Patro

nal de la República Mexicana.

MCCP: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

F.C.A.: Facultad de Comercio y Administración, C.U.

AMA: American Management Association.

RECLUTAMIENTO:

El primer paso en el proceso de reclutamiento de un empleado, es el de tener una idea exacta del tipo de trabajo que éste ha de realizar. La clase de trabajo y los requisitos que su puesto le demanda y que deben de reflejarse en una descripción detallada del puesto, le permitirán al empresario desarrollar un criterio sólido de las cualidades o el perfil que el empleado debe tener. Las características del empleado potencial, así como la experiencia que éste ofrece, deben de ser comparadas con los requisitos del puesto.

La mecánica del reclutamiento consiste en cuatro fases -- bien diferenciadas:

1.- El empleado potencial deberá llenar una solicitud de empleo, la cual como mínimo, constará de las siguientes partes:

- A) Nombre y dirección del solicitante.
- B) Datos personales, familia, salud, etc.
- C) Empleos previos durante los últimos cinco años.
- D) Educación y estudios.
- E) 3 referencias de personas que lo conozcan bien.

Una vez que se hayan cubierto los aspectos anteriores se va a proseguir a realizar una entrevista personal. En este momen-

to el empresario después de haber revisado la solicitud de trabajo, tiene la oportunidad de conversar con el aspirante y hacerle una serie de preguntas relativas a la experiencia adquirida en los trabajos anteriores. El entrevistador deberá discutir y explicar los detalles del puesto, tales como las condiciones de trabajo, salario, etc. Es justo e importante que al candidato se le indique si el puesto es de carácter permanente o no.

Durante la tercera etapa se requiere tomar la decisión de si se emplea o no al candidato. Es aquí donde la experiencia y juicio del empresario entran en juego, la decisión pudiera ser relativamente difícil si son varios los aspirantes al puesto.

De todas formas la selección del empleado siempre envuelve cierta incertidumbre, ya que no hay un método seguro de predecir con seguridad cómo un individuo ha de comportarse en su puesto una vez que ha sido empleado.

Durante la última fase se ve lo referente al entrenamiento y el desarrollo del máximo potencial del empleado.

Es importante que durante las primeras semanas el empresario dedique parte de su tiempo al nuevo empleado, a los efectos de darle una adecuada orientación.

Las fuentes a las que debe acudir todo pequeño empresario para obtener empleados son las siguientes:

- 1.- Anuncios en los periódicos.
- 2.- Anuncios a través de abastecedores.
- 3.- Peticiones a las agencias de empleos.
- 4.- Empleados de la propia firma pueden sugerir nombres.
- 5.- Anuncios a través de la radio.

6.- Acudiendo a las universidades locales, que tengan bolsa de trabajo.

ENTRENAMIENTO:

Por último estudiaremos lo referente al entrenamiento, para así finalizar el presente capítulo.

El entrenamiento del personal tiene dos objetivos: El de hacer al trabajador más eficiente en el trabajo que realiza y el de prepararlo para asumir más responsabilidades, inclusive la de supervisar cuando surja la necesidad.

Hay que reconocer que no todos los empleados tienen madurez de supervisores; pero todos sí deben de tratar de mejorar su efectividad en el trabajo, para el cual originalmente fueron con tratados.

Solamente aquellos subordinados que ofrezcan un potencial suficiente para ser supervisores y además muestren lealtad al em presario, así también a la firma, son los que se les deberá dar oportunidades iniciales de promoción.

C A P I T U L O I I I

FUENTES DE FINANCIAMIENTO, FONDOS Y APOYO GUBERNAMENTAL.

Al considerar que las empresas pequeñas tienen debilidades estructurales que han limitado su desarrollo y que han carecido de posibilidades para insertarse eficientemente en el proceso de industrialización.

Nacional Financiera y el Gobierno Federal conjuntamente han promovido la creación de distintos fondos de fomento industrial, en apoyo y asistencia a las mismas.

A lo largo del presente capítulo, se analizarán algunos de estos fondos, que son los que de alguna manera tienen más injerencia en el sector del pequeño industrial.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO FONDOS Y APOYO GUBERNAMENTAL:

Desde los años treinta México cuenta con la banca de fomento poderoso instrumento que apoya a las políticas de desarrollo económico y social. A ella ha correspondido promover y llevar a cabo las inversiones fundamentales para nuestro crecimiento canalizando recursos financieros y humanos, internos y externos, a proyectos de gran visión. Así se ha propiciado su distribución óptima tanto sectorial como regionalmente.

CONCEPTO DE BANCA DE FOMENTO:

Entendemos a la banca de fomento como la conjunción integrada por la banca nacional y los fideicomisos públicos dedicados a la promoción del desarrollo. Ambos tienen los mismos objetivos y metas, y conforman en sí un solo concepto fundamental. - El Sistema Bancario Público de Fomento Económico.

EL SISTEMA BANCARIO PUBLICO DE FOMENTO ECONOMICO:

Sistema que ofrece créditos para el establecimiento y am

pliación de empresas; que participa en su capital de riesgo; obtiene recursos proporcionados de operaciones con socios extranjeros, que ofrecen tecnología o capital; financia los nuevos programas del sector público, prestación de asistencia técnica y tecnológica, así como la formación de cuadros administrativos y gerenciales y la movilización de recursos humanos.

En suma, el sistema Bancario Público de Fomento Económico constituye uno de los elementos básicos del desarrollo nacional.

Por todo lo anteriormente descrito, este sistema representa actualmente un mecanismo institucional de probada eficacia para propiciar el fortalecimiento de la pequeña empresa.

Considerando que una de las ideas centrales que orienta la política económica del gobierno de México, consiste precisamente en crear condiciones que permitan reforzar y consolidar -- una situación de democracia económica, en el sentido que implique una distribución más equitativa de los beneficios del desarrollo y una participación y compromiso mayores de los distintos sectores sociales con los grandes objetivos nacionales. Adquiere particular relevancia el desarrollo de un plan nacional de fomento a la pequeña y mediana industria (PMI), instrumento poderoso para afianzar esa perspectiva en el marco de una economía mixta.

Entre las actividades que sería necesario emprender para el diseño de un sistema Nacional de Fomento a la (PMI), pueden mencionarse los siguientes:

- El diseño funcional e institucional del Sistema Nacional de Fomento a la (PMI).
- El diseño de los instrumentos específicos: De mercado,-

financieros, asistencia técnica y fiscales.

- La definición de la estrategia sectorial, regional y - por tamaño de empresas.
- El establecimiento del sistema de información para el fomento de la (PMI).

En México ya se cuenta con una experiencia importante en el manejo de instrumentos de apoyo a la industria Mediana y Pequeña. Lo que ahora es necesario, es la coordinación y la eficacia de los instrumentos de apoyo disponibles, con objeto de superar los esquemas tradicionales y propiciar soluciones integrales al grupo de pequeñas empresas afines.

INSTRUMENTOS EFECTIVOS PARA EL IMPULSO DE LA PEQUEÑA EMPRESA:

En Junio de 1978 el Gobierno Federal encomendó a Nacional Financiera el programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI) para proporcionar una mayor y más eficiente asistencia técnica y financiera a este importante segmento de la industria.

El PAI representa un conjunto de servicios integrados y coordinados que incluye crédito, aportación de capital de riesgo asistencia técnica y de asesoría, así como instalaciones físicas apropiadas.

Para la creación de este programa, se hizo toda una estructuración coordinada, es así como este programa opera de manera permanente en apoyo a la pequeña y mediana Industria.

Los apoyos que ofrece el PAI comprenden los de siete instituciones, cuyos servicios son los siguientes, los cuales serán objeto de un estudio en lo particular.

INSTITUCION

SERVICIOS

<u>FONEP</u> (Fondo Nacional de Estudios y proyectos).	- Créditos para la elaboración de estudios y -- proyectos.
<u>FOMIN</u> (Fondo Nacional de Fomento Industrial).	- Aportación temporal de capital de riesgo y - - créditos subordinados.
<u>FOGAIN</u> (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña).	- Créditos y Garantías.
<u>FIDEIN</u> (Fideicomiso de conjuntos Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales).	- Venta de terrenos y -- arrendamiento de maquinaria y naves industriales.
<u>INFOTEC</u> (Fondo de Información y Documentación para la Industria).	- Información científica y Tecnológica.
<u>IMIT A.C.</u> (Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria).	- Elaboración de estudios técnicos y económicos.

Con la finalidad de reunir en forma integrada todos los aspectos de cada uno de los organismos que integran el PAI, se presentará a continuación la descripción más completa de ellos.

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA

PAI:

OBJETIVO:

El programa de Apoyo a la Industria tiene como objetivo principal fortalecer y canalizar en forma integrada, los apoyos que se otorguen a la industria pequeña y mediana de acuerdo con los lineamientos de política económica señalados por el ejecutivo federal.

ORGANIZACION:

La operación del PAI está a cargo de un comité coordinador que es el órgano superior y de una secretaría, que actúa como instrumento ejecutivo de las decisiones del comité.

Los recursos monetarios son administrados por Nacional Financiera, S.A.

El programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI) incluye los servicios que a continuación se mencionarán:

A) ASISTENCIA TECNICA:

Apoya directamente a los empresarios de las industrias medianas y pequeñas, a través de cuatro actividades fundamentales:

- Promoción de los servicios del PAI y asesoría a industriales para el uso óptimo de los recursos que manejan. Estas actividades, son realizadas por conducto de los extensionistas industriales.

- Diagnóstico de problemas tanto internos como externos a empresas establecidas o en formación

- Capacitación empresarial y adiestramiento de mano de obra, y del uso de maquinaria y equipo.

- Información científica y tecnológica.

La asistencia técnica está a cargo del PAI y de las instituciones INFOTEC e IMIT A.C.

B) ESTUDIOS Y PROYECTOS:

Por conducto del FONEP se otorga crédito en forma directa a los industriales, para la elaboración de estudios.

C) CREDITOS:

EL FOGAIN también maneja un sistema de garantías de los préstamos que otorga la banca, para que la industria pequeña tenga un mayor acceso al crédito.

D) APORTACION ACCIONARIA:

EL FOMIN aporta temporalmente capital social representado por acciones comunes o preferentes y de otros instrumentos -- que propicien la formación de capital de riesgo.

E) INSTALACIONES FISICAS:

EL FIDEIN ofrece terrenos urbanizados y arrendamiento de naves industriales, maquinaria y centrales de servicios.

FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP):

OBJETIVO:

El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP) otorga

créditos a tasas de interés preferenciales, para la realización de los estudios que permitan a los empresarios obtener la información necesaria para realizar con éxito sus inversiones.

FORMA DE OPERACION:

EL FONEP opera directamente con los empresarios que lo requieran, tanto del sector público como del privado, los estudios son efectuados por empresas consultoras registradas en este fondo, que cuentan con la organización necesaria para elaborar proyectos.

SERVICIOS QUE OFRECE:

Los recursos del FONEP pueden ser utilizados para financiar los siguientes estudios:

1.- Prefactibilidad técnica y económica de programas o proyectos que tengan por objeto crear una nueva empresa o ampliar la existente.

2.- Especificaciones de ingeniería y diseño final, previos a la etapa de ejecución de proyectos, cuya viabilidad haya sido demostrada.

3.- Estudios generales de prefactibilidad de carácter general por regiones, sectores o bien subsectores, incluyendo estudios de cuencas, recursos naturales y humanos.

4.- Asesoría directa a los empresarios durante todas las etapas del estudio de preinversión, analizando y evaluando las mejores alternativas para el proyecto.

5.- Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva o de mercado.

Adicionalmente el FONEP brinda otro tipo de apoyos a través de los siguientes mecanismos:

- Programa de estudios de fomento económico, cuyo objetivo es identificar proyectos específicos de inversión a través de análisis de sectores y regiones consideradas como prioritarias por el gobierno federal.

- Programa de apoyo directo a la consultoría. Está diseñado para apoyar con recursos financieros a las firmas consultoras con el propósito que les permita concluir adecuadamente los estudios y proyectos, contratados con entidades del sector público así como para ampliar su capacidad de operación.

- Programa de capacitación y adiestramiento para proyectos de desarrollo ofrece cursos seminarios orientados a capacitar y adiestrar al personal técnico y administrativo cuyas funciones se relacionen con la planificación de proyectos de desarrollo.

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL:

FOMIN:

En México existen muchas empresas que requieren del apoyo de capital de riesgo para constituirse, normalizar sus actividades o desarrollarse, en virtud de que su situación financiera no les permite disponer de nuevos créditos.

La permanencia de FOMIN en las empresas es permanente o bien temporal, en este último caso cuando se normalizan sus funciones el fondo pone a la venta sus acciones.

FOMIN se creó para complementar la estructura financiera

del país; ofreciendo a los inversionistas recursos frescos para incrementar su capital social y permitiéndoles mantener el control de la empresa.

OBJETIVOS DEL FOMIN:

- 1.- Crear nuevas fuentes de trabajo y ampliar las existentes.
- 2.- Impulsar la descentralización industrial para fortalecer el desarrollo regional.
- 3.- Promover la tecnología propia.
- 4.- Formar una planta industrial debidamente integrada.

Este fondo da preferencia a la promoción y ejecución de proyectos de empresas que transformen productos agropecuarios, forestales, mineros y pesqueros. Sin embargo y es éste el motivo por lo cual lo incluyo en la presente obra, FOMIN puede apoyar cualquier empresa en la medida en que sea una industria de transformación.

FOMIN, no otorga préstamos normales, sino que gana o pierde con la empresa; no pide garantías. De ahí que para otorgar su apoyo pida al solicitante, como único requisito, un estudio de factibilidad técnica, económica, financiera y de organización administrativa del proyecto.

A continuación se mencionará el fondo que más apoyo brinda a la pequeña industria a través de la banca nacional y de las uniones de crédito.

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA

FOGAIN:

Este fondo otorga créditos y garantías a los pequeños y medianos industriales, por conducto de la banca. Así mismo, el fondo puede garantizar al intermediario financiero préstamos de habilitación o Avío y refaccionarios que conceda a la pequeña industria.

TIPOS DE CREDITO:

A continuación se explicará en forma breve lo referente a los tipos de crédito que manejan estos fondos:

A) CREDITOS DE HABILITACION O AVIO:

Estos préstamos se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para el pago de salarios del personal de producción.

B) CREDITOS REFACCIONARIOS:

Este tipo de créditos además de aplicarse a la adquisición de maquinaria y equipo, se destinan selectivamente al financiamiento de la construcción de instalaciones y a la compra de equipo de transporte productivo.

C) CREDITOS HIPOTECARIOS:

Se destinan para consolidar pasivos y aliviar problemas de liquidez.

El FOGAIN puede garantizar créditos, para dar un mayor acceso financiero al financiamiento de los empresarios de las industrias pequeñas.

FIDEICOMISOS DE CONJUNTOS PARQUES CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES.

FIDEIN:

Este fideicomiso, coadyuva a la descentralización industrial dotando a las empresas de instalaciones físicas y otros servicios. FIDEIN realiza actividades en forma directa con los empresarios industriales a través de la venta de terrenos urbanizados y arrendamiento de instalaciones.

SERVICIOS QUE OFRECE:

A) Ventas al contado y a plazos de terrenos urbanizados: Industriales, comerciales, habitacionales y de servicios.

B) Arrendamiento y con opción de compra, de naves industriales localizadas en los principios de los polos de desarrollo, así como arrendamiento de maquinaria y equipo.

C) Venta a plazos de naves industriales existentes y crédito directo supervisado para la construcción de las mismas.

Todas las empresas pueden pedir apoyo al tratarse de terrenos, sin importar su tamaño, a excepción de aquellas que sean altamente contaminantes.

FONDO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA LA INDUSTRIA

INFOTEC:

Este fondo proporciona servicios de información, capacitación y asistencia tecnológica, tendientes a introducir mejoras de innovaciones en la producción, ingeniería, planeación y mercadeo.

dotecnia de las industrias establecidas en el país.

SERVICIOS QUE OFRECE:

A) CONSULTA INDUSTRIAL.-

Proporciona información general o específica, a través de la atención personal o telefónica. Se puede disponer de información para conocer entre otros aspectos: propiedades físicas y químicas de materiales, proveedores de maquinaria, procesos operativos de fabricación, normas, patentes, marcas y estadísticas de producción y mercado.

B) NOTICIAS TECNICAS.-

Los empresarios pueden recibir mensualmente boletines que les permitan actualizarse en técnicas de aplicación en la industria.

C) CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIA.-

Este programa está formado por un conjunto de cursos y seminarios que transmiten conceptos, técnicas y métodos para administrar la tecnología como un recurso económico.

D) ESTUDIOS TECNOLOGICOS Y DE FACTIBILIDAD:

El INFOTEC también está en posibilidad de preparar para el inversionista los estudios que le sean necesarios para adecuar la tecnología a las condiciones del mercado mexicano.

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA MICROINDUSTRIA:

Recientemente fue constituido el Fondo de Garantía y fo--

mento a la Microindustria, a través del cual se otorgarán avales a la banca en favor de este sector productivo del país, el cual hasta ahora no había podido tener acceso al financiamiento por carecer de garantías suficientes. Este financiamiento será otorgado a tasas y plazos preferenciales, utilizando recursos del Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria -- (FOGAIN).

INSTITUTO DE APOYO TECNICO PARA EL FINANCIAMIENTO A LA INDUSTRIA.

IMIT. A.C.

El Instituto IMIT, A.C. integrada por el Banco de México, Nacional Financiera, S.A. y Banco de Comercio Exterior, S.A. realiza diversos tipos de estudios e investigaciones de orden tecnológico y técnico- económico.

SERVICIOS QUE OFRECE:

Sus actividades están enfocadas al desarrollo industrial del país e incluyen principalmente:

A) El examen sistemático de la estructura industrial que detecta las oportunidades para el establecimiento de nuevas industrias.

B) La evaluación y estructuración de proyectos relativos a nuevas inversiones y a la ampliación de otras ya existentes, - que le encomiendan industrias y entidades bancarias.

C) La realización de investigaciones tendientes a adoptar materias primas, productos y procesos, conforme a requerimientos específicos. Para ello cuenta con laboratorios y plantas piloto, así como una extensa biblioteca especializada.

El instituto tiene organizada una línea de servicio en favor de dicho programa para el análisis de las circunstancias productivas de empresas pequeñas y medianas, así como de proyectos para la construcción de nuevas plantas dentro de ese sector.

Daremos término al tercer capítulo, al explicar un poco lo referente a la problemática crediticia actual que afrontan -- las pequeñas empresas, ya que resulta de gran interés el conocer como se encuentran en la actualidad las pequeñas empresas en este renglón, para posteriormente establecer una serie de alternativas de solución al evaluar la situación que impera en este sector de nuestra economía.

PROBLEMATICA CREDITICIA QUE AFRONTAN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En todo el mundo se observa que la dificultad para obtener financiamiento constituye un enorme obstáculo para el establecimiento y desarrollo de pequeñas empresas industriales independientes.

En México, la necesidad de formas perfeccionadas de financiamiento de desarrollo de la pequeña fábrica es especialmente grande, y, al mismo tiempo, muy difícil de satisfacer.

Como resultado de estas necesidades, el gobierno de México ha resuelto establecer programas financieros especiales, de los cuales hablamos a lo largo del presente capítulo, y que de hecho estos programas se han multiplicado en los últimos años para un amplio sector, definido en forma diversa pero generalmente marcado como pequeña o pequeña y mediana industria, empresa o negocio. No sólo se han comprometido ya sumas importantes para programas existentes sino que se continúan emprendiendo programas nuevos.

Sabemos que el financiamiento es un poderoso instrumento -

de desarrollo, pero éste es solo un renglón que merece esmerada atención, otro renglón que merece ser mencionado es el de la administración de la pequeña empresa y para lograr los mejores resultados es necesario equilibrar cuidadosamente, aspectos tales como la asesoría técnica, la información del mercado, el diseño del producto, la provisión de materia prima, el espíritu emprendedor de innovaciones, el estímulo para la realización, y un clima social y político que aliente al desarrollo de los negocios. De ahí que el acceso al desarrollo de la pequeña industria de un país recientemente en vías de industrialización mediante uno de los factores, sea probablemente ineficaz e inútil. Un programa integrado que funcione simultáneamente mediante una combinación de factores cuidadosamente seleccionados esta combinación dependerá de las condiciones que en particular tenga cada empresa, y es mucho más probable que resulte provechoso.

El problema referente al financiamiento de la pequeña y mediana industria, y a la actividad de los fondos de fomento económico, debemos señalar que los medianos y especialmente los pequeños industriales no sólo tienen un desconocimiento de los mecanismos existentes, sino que tienen a menudo incapacidad de tiempo y esfuerzo para obtener esa información y para cumplir con los requisitos que los fondos de fomento y la propia banca imponen para tener acceso a ellos. Se debe analizar la posibilidad de que la banca tenga un segmento de especialistas bien entrenados y a tiempo completo en los estudios de crédito y evaluación del mediano y pequeño industrial, pues éste debido a su pequeñez, no recibe la atención de los cuadros especializados de crédito y financiamiento que se concentran sólo en los clientes más importantes; así mismo observamos como afecta la falta de recursos que tiene la banca debido a las decisiones de las autoridades monetarias de reducir la liquidez del sistema bancario y financiero, esto afecta en gran medida a las grandes empresas que son las que usan el grueso de los recursos, que a la

pequeña y mediana industria, que aún cuando incluye un enorme número de empresas acreditadas, utiliza relativamente un porcentaje moderado de los recursos del crédito, esto se debe como ya lo señalé con anterioridad a la falta de información y requisitos para su otorgamiento.

Aunque la situación es incierta para las empresas y la -- restricción en los créditos agrava su situación, incluso con severo riesgo de desaparición de industrias pequeñas y medianas, - se puede observar que no se ha perdido el manejo de la condición financiera, y todos los empresarios se están reorientando para - alcanzar la máxima productividad.

Sabemos que el empresario mexicano se ha desarrollado en gran medida apoyado en el crédito. De ahí que su restricción esté ocasionando problemas de capital de trabajo y de crecimiento. Lo que necesita es la reinversión de capitales frescos, medidas que ampliaré en el capítulo referente a conclusiones.

Por último debo enfatizar que la restricción actual por parte del gobierno en lo referente a restricción de créditos, es tá ocasionando una asfixia a las industrias pequeñas; es menes-- ter entonces que el gobierno mexicano dé respuestas satisfactorias a los problemas planteados por los empresarios.

C A P I T U L O I V

FRACASO Y TRIUNFO DE LAS FIRMAS PEQUEÑAS.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FIRMAS PEQUEÑAS Y FRACASO DE LAS MISMAS:

Los pequeños negocios tienen sus ventajas: La ventaja más grande de un pequeño negocio es su simplicidad. En una firma pequeña la administración es independiente pues con frecuencia, el administrador también es el dueño. El área de operación de la firma es principalmente local aunque sus mercados no necesariamente tienen que ser locales.

El gerente de un pequeño negocio probablemente tiene un sentido más agudo de cuáles son sus compradores individuales y con frecuencia tiene una mayor preocupación por proporcionar un buen servicio, la empresa pequeña tiene adaptabilidad, mientras que una gran empresa por su gran tamaño tiene mayores problemas en su manejo. Por lo general, su administración está más en contacto con las necesidades de los trabajadores en contraste con una gran empresa que se encuentra más alejada de ellos. Sus ejecutivos con frecuencia están relacionados directamente en muchas fases de operación ya que el "Jefe le tiene que hacer de todo".

Un negocio pequeño tiene oportunidades importantes de campos tanto de servicios como de distribución, ya que el grueso de productos tales como medicinas, ferreterías, pinturas y gasolina son distribuidas por pequeñas empresas.

La empresa pequeña cuenta con dos ventajas únicas. Una es su versatilidad en la operación: El dueño puede tomar decisiones justo en el momento sin la necesidad de consultar a diversos jefes de departamento, ejecutivos, directores o accionistas. La segunda y muy importante es su simplicidad. No hay demasiados contratiempos en la implantación de sistemas a continuación se indicarán las 4 áreas en las que más comúnmente tienden a fracasar - las firmas pequeñas.

1.- La imposibilidad de pensar con suficiente anticipación los problemas de administración.

2.- La imposibilidad de organizar adecuadamente.

3.- La imposibilidad de planear adecuadamente.

4.- La imposibilidad de comprender las relaciones fundamentales financieras y de operación.

FRACASO Y EXITO EN LOS NEGOCIOS:

¿ Por qué desaparecen cada año varios miles de empresas? Existen varias causas. Por supuesto, no todas las desapariciones corresponden a fracaso, sino que algunos son por ejemplo que los propietarios, sencillamente desean cambiar su capital a otras líneas de negocios. Sin embargo, muchas empresas dejan de operar - debido, a situaciones tales como la bancarrota, la intervención fiscal o la reorganización.

La mayoría de los expertos en análisis de causas de esos fracasos, por lo general coinciden en que nueve de cada diez fracasos, son el resultado de una debilidad administrativa. Esta deficiencia por lo regular se manifiesta en características tales como la inexperiencia y falta de habilidad para negociar solventemente, para controlar gastos de operación, otorgar créditos inteligentemente, entender las relaciones básicas en los inventarios y manejar las finanzas.

¿ Existen entonces una fórmula para tener éxito en los negocios? Aunque muchos han intentado encontrarla nadie lo ha logrado. El éxito en los negocios se debe en parte al empuje y - - energía que se les imprima sin embargo, muchas personas que no - tienen éxito en los negocios poseen este empuje y energía. Así -

mismo se trata de una cuestión de ingenio, a pesar de que muchos inventores fueron un fracaso en los negocios. Por otra parte, -- hasta cierto punto, se depende de la habilidad del arte de vender, aunque muchos inventores fueron un fracaso en los negocios, como ya lo mencioné con anterioridad, no siempre sucede de igual manera, otros han encallado en las rocas de la mala administración.

También se debe de considerar la habilidad publicitaria, pero nadie que haya utilizado la publicidad pretendería que este medio de difusión fuera el único y exclusivo "Abrete Sésamo" a las utilidades de un negocio.

Hoy en día gran parte del éxito en los negocios está basado en la combinación de ciertos conocimientos y habilidades que llamamos administración.

La administración, implica la "habilidad para conseguir metas en el quehacer de los negocios y en los resultados de estos". Otros prefieren el concepto de que "la dirección es la función de administrar capital y mano de obra en la producción y distribución de bienes y servicios". Desde el punto de vista de cualquiera de las dos definiciones la administración puede ser buena o mala.

Sin embargo casi se podría asegurar que la mayoría de los fracasos en los negocios se deben a deficiencias administrativas o a la falta de habilidad para adaptarse a condiciones cambiantes. A este respecto algunas veces se argumenta que un gran negocio tiene en todos los sentidos ventajas sobre uno pequeño. De hecho, tanto se ha dicho de las ventas de las grandes compañías, que muchos de los dueños de pequeños negocios han llegado a adquirir un complejo de inferioridad injustificado. Es cierto que las grandes compañías tienen la fuerza de reservas de capital pa

ra utilizarlas como un colchón cuando las condiciones del negocio son desfavorables. Cuentan con la ventaja de una organización con personal para promoción e investigación. También cuentan con la ventaja dentro de la competencia de permitirse la mayoría de las veces contratar suficiente personal que sean nuevos talentos. Las grandes firmas generalmente saben hacia dónde van y cómo intentan llegar hasta su meta. Además tienen mecanismos de control por los cuales pueden impedir que en un momento dado no puedan medir su progreso.

Para obtener el mejor resultado dentro de una empresa pequeña debemos señalar algunas metas, y éstas son conocidas como las llaves del éxito.

LAS LLAVES DEL EXITO:

- 1.- Cómo iniciarse con éxito.
- 2.- Cómo evitar el desperdicio de los recursos financieros.
- 3.- Fundamentos de Administración.
- 4.- Utilización de asesoría y ayuda externa.

Todas las metas constituyen una "Idea clave", y que ésta sea que en cualquier negocio el mejor éxito se alcanza si se establecen metas claramente definidas.

Una combinación acertada de las 4 llaves harán que las empresas pequeñas mejoren su operación día con día, cabe agregar que la llave para el éxito industrial y comercial es la administración herramienta sin la cual no se darían tantas y tantas empresas pequeñas, pero de la manera en que se utilice ésta, dependerá su éxito o fracaso, así como de las vigorosas o débiles ca-

racterísticas del o los propietarios. En casi todos los negocios pequeños, el dueño es el negocio. Las probabilidades cuando se inicia cualquiera en un negocio propio, serán que él mismo tendrá que decidir, las órdenes, y estar pendiente de que se lleven a cabo.

ASPECTOS QUE DETERMINAN EL TRIUNFO DE UNA FIRMA PEQUEÑA:

Ahora que hemos examinado el panorama negativo y revisado algunos de los problemas más comunes que el pequeño industrial debe afrontar, es tiempo que consideremos el lado positivo del panorama.

Podemos auxiliarnos al volver a examinar un poco, las diferencias existentes entre la administración de una gran empresa y la de un pequeño negocio.

LA EMPRESA GRANDE:

- 1.- Tiene una administración diversificada.
- 2.- Los errores de administración causados por una sola persona rara vez son fatales para la empresa.

EL PEQUEÑO NEGOCIO:

- 1.- Confía mucho en la administración de una sola persona.
- 2.- Un solo error por el propietario administrador puede llevar al fracaso a la empresa.

Sabemos que una empresa grande se hace impersonal, pesada y lenta, en tanto que una empresa pequeña, si se administra competentemente, tiene todas las ventajas de ser pequeña.

A continuación se enumerarán algunos factores que contribuyen al triunfo de una empresa pequeña.

- 1.- Experiencia y capacidad del dueño.
- 2.- Capital suficiente.
- 3.- Crédito disponible.
- 4.- Buena ubicación de la firma.
- 5.- Métodos de administración modernos.
- 6.- Personal eficiente.
- 7.- Adecuada cobertura contra riesgos.

Una buena administración de negocios requiere que conozcamos exactamente lo que estamos haciendo. Vivimos en un mundo de negocios muy competitivo. Para el pequeño empresario se está haciendo cada día más difícil sobrevivir. La clave para el éxito radica en una administración adecuada del negocio.

Un requisito muy importante para tener éxito es tener capacidad para administrar, esto significa, que se debe de tener capacidad para manejar personas, dinero e inventarios, conjuntamente - con la capacidad para formular políticas buenas, seleccionar métodos apropiados, comercializar con agresividad, y crear buenas relaciones con los empleados, clientes y público en general.

Así mismo se deberá tomar en cuenta a todas las posibles áreas de riesgo de los tiempos actuales (crisis), que puedan presentarse y tomar las medidas para asegurarlos siempre que sea posible.

COMO EVITAR EL FRACASO:

Algunas sugerencias para evitar el fracaso son:

- En casos de falta de liquidez, el empresario debe intentar rápidamente obtener capital líquido, aunque en muchas situaciones, la falta de liquidez es algo transitorio, la atención in-

mediata de este problema le permitirá a la firma salir airosa de la prueba.

- Cuando existan problemas de disminución progresiva en -- las ventas al empresario podrá combatirlo tomando las siguientes medidas:

- 1.- Mejorando el servicio al cliente.
- 2.- Llevando a cabo un estudio del mercado.
- 3.- Mejorando la promoción de ventas por medio de una selección cuidadosa de los canales a través de los cuales se anuncia.
- 4.- Desarrollar nuevos servicios y ofrecerle al público -- nueva mercancía.

Así mismo, cuando exista una considerable disminución de -- los ingresos se deben tomar las siguientes medidas:

A) Análisis detallado de cada partida de gastos generales con la intención de eliminar aquellos que se puedan, y disminuir aquellos que son factibles de ser reducidos.

B) Revisión de los costos de producción o de mercancía.

C) Análisis de los gastos laborales.

Debo hacer la aclaración de que el corregir a tiempo los - problemas mencionados anteriormente no pueden augurar de ninguna manera el total recuperamiento de la firma, se han dado casos de que aún aplicando medidas a tiempo muchas firmas fracasaron, pero de igual manera pueden lograr el parcial y en algunas ocasiones el total levantamiento de las mismas.

Por otra parte se señalan como una de las causas si no es

que la más importante del fracaso de un negocio, se trata de la incompetencia, entendiéndose a ésta como: "Una persona incapaz - de administrar sus propios asuntos". Por lo tanto, para que un - negocio pequeño sobreviva, se necesita que la persona que la dirige llámese dueño, o gerente sea muy competente, pues la más leve incompetencia puede conducir a la ruina.

Existen otros factores que conducen al fracaso de las firmas entre ellas están el descuido, que es realmente una disculpa muy pobre para que exista una mala administración, puesto que implica que realmente no existe administración alguna. Respecto -- del fraude, poco se puede comentar, ya que si el negocio, se encuentra perfectamente bien constituido, siguiendo todos y cada - uno de los requisitos de constitución establecidos por la ley, - es difícil entonces que se lleguen a cometer este tipo de errores que en un momento determinado conduzcan a la firma al fracaso.

Según el autor Franklyn J. Dickson, aproximadamente 20 de cada 100 fracasos de la administración se deben a la falta de experiencia general. El hombre de empresas pequeñas está obligado a usar todo tipo de sombreros y la verdad es que algunos de ellos no le quedan muy bien. El debe ser comprador, vendedor, especialista en mercadeo, publicidad y finanzas, contralor, supervisor. etc. Es una tarea difícil y de ninguna forma fácil de conducir. En oposición a esto señalamos que las empresas grandes tienen un individuo encargado de cada uno de estos trabajos especializados. Una buena recomendación para que sobreviva es desarrollar su versatilidad y concentrarse en aquellas áreas en las que se piense exista mayor debilidad. Y si fuere necesario incluso pedir ayuda externa.

Para evitar el fracaso de este tipo de empresas, se deben de conocer todas las responsabilidades que se tienen y la gran - cantidad de conocimientos y experiencia que se requiere que exista

ta en el Propietario-Gerente de un pequeño negocio.

C A P I T U L O V

EVALUACION FUTURA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

EVALUACION FUTURA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS SU EXPANSION Y CRECIMIENTO:

La persistencia y relevancia de la industria tradicional; es sin duda, una de las características más sobresalientes de la industrialización en México.

Los estudiosos de la industrialización no suelen augurarle ningún futuro a la pequeña empresa, a lo sumo dos salidas; crecer, posibilidad cada vez más difícil, o desaparecer ante el empuje de la competencia de empresas mayores, más eficientes y modernas. La historia industrial mexicana ofrece abundantes ejemplos del crecimiento o desaparición de pequeñas empresas. Pero enseña también la existencia de una tercera alternativa; su persistencia en varias ramas industriales. En este estudio nos hemos podido dar cuenta de que las pequeñas empresas no son un resabio del pasado ni un obstáculo del presente, sino resultado y expresión de las formas que adoptó el desarrollo industrial desde los años veinte, y parte integrante y necesaria de su industrialización actual.

El fenómeno de las pequeñas empresas ha sido estudiado todavía de manera tan general que engloba en general quehaceres -- muy diversos de producción, comercio y servicios, lo que se presta para hacer interpretaciones también generales y muy hipotéticas respecto a las vinculaciones de esas actividades con el resto de la economía que van desde las que sugieren su total autonomía hasta su fuerte dependencia y subordinación con los demás -- sectores económicos.

Está bien claro para todos que ha sido el desarrollo industrial el que en buena medida ha permitido el crecimiento de la producción nacional, en varias etapas, ha sido el desarrollo industrial el que ha jalado el desarrollo de nuestro país.

Pero no obstante se reflejan con toda claridad los obstáculos que tiene el pequeño y mediano empresario en todo el país. - Es necesaria, la Banca y los Fondos de Fomento, agilizar los procedimientos, buscar esquemas de descentralización, no sólo operativa, sino fundamentalmente, descentralizar la toma de decisiones y evitar esta concentración en la ciudad de México.

Es obvio también que no se han encontrado todavía fórmulas para dar asistencia contable, administrativa y aún técnica a las decenas de miles de pequeñas y medianas industrias mexicanas que la requieren; se necesita abocarse a resolver este problema si se pretende que esos miles y miles de empresas puedan con rapidez crear el potencial de desarrollo que muchas de ellas tienen para convertirse en empresas más grandes, más eficientes y más competitivas internamente y en el exterior.

Iniciar una empresa, por más pequeña que ésta sea y sobrevivir es sin duda un gran reto, sobre todo en los tiempos actuales.

Dominar la calidad del producto o servicios que se prestan, penetrar en un mercado siempre difícil y competido, obtener los costos adecuados, enfrentar trámites, permisos y controles lograr un equipo de trabajo y un ambiente laboral enfocado a la eficiencia y productividad, dominar finanzas y tecnología son sólo algunas de las dificultades a que se enfrentan los nuevos empresarios.

Únicamente los que han iniciado un negocio saben que los primeros 5 años de vida de la empresa, es una lucha constante por mantenerse en el mercado y no fracasar. Las estadísticas indican que más de la mitad de las nuevas empresas que se inician cierran sus puertas por muy diversos motivos en los primeros años de su existencia.

Uno de los principales problemas, como ya se mencionó en el capítulo tercero del presente, y el posiblemente más grave, es el problema financiero, que se dá con más intensidad en las pequeñas empresas.

En una época como la actual, en donde se contraen las oportunidades de empleo, una gran cantidad de personas con espíritu de logro, inician su propio negocio. Con más audacia que recursos financieros, con más fe y esperanza que estudios de mercado.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE AQUÍ

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES:

Por medio de la presente investigación, pude constatar la magnitud e importancia que tienen las empresas pequeñas en México, ya que éstas constituyen el grueso de la economía nacional, y por lo tanto las que en un determinado momento podrían ayudar al restablecimiento de la misma.

Por otra parte el lector pudo darse cuenta a lo largo de la presente tesis, como muchos autores pronostican mucho éxito en lo sucesivo a este tipo de empresas, mientras que otros estudios de la industrialización no le auguran ningún futuro a la pequeña empresa; incluso llegan a determinarle únicamente dos salidas:

Una de ellas consiste en que estas firmas crezcan, posibilidad cada vez más difícil, y la otra desaparecer ante el embate de la competencia de empresas mayores, más eficientes y modernas.

Al analizar las anteriores alternativas hemos encontrado, una relación entre estas dos alternativas, y posiblemente la creación de una tercera y muy posible solución futura de la pequeña empresa.

Refiriéndonos a la primera alternativa que se le presenta a la firma pequeña que es la de crecer, podemos afirmar que el gobierno, dentro de sus planes de apoyo a la pequeña industria les permitirá a este tipo de firmas, tener más acceso al financiamiento, aspecto que con anterioridad se mantenía al margen y no le otorgaba ningún tipo de financiamiento, lo que hasta cierto punto frenaba la posibilidad de crecer, de expandirse dentro de los mercados nacionales, y más aún de los internacionales.

Estudiando la segunda posibilidad que se le plantea a la

empresa pequeña; que consiste en que desaparezca, podemos mencionar que existen algunas firmas que por su falta de una adecuada administración, llegan a caer en las deficiencias de su manejo - tanto internas como externas, ocasionando así serios problemas - al verse afectadas por empresas medianas y grandes, que fácilmente podrán absorber el mercado de éstas obligándolas al cierre definitivo de las mismas, a menos de que se llegaran a asociar con este tipo de firmas.

Mencionaba con anterioridad una apremiante salida que le pudiera suceder a la pequeña empresa, ésta consiste en la persistencia de estas empresas en varias ramas industriales; esta factor se puede manifestar, ya que al tener acceso al financiamiento y al tener perspectivas de ampliación de mercados, muchas de las industrias pudieran permanecer en el mercado, máxime al tratarse de empresas que resultaría difícil para las empresas grandes dedicarse al manejo de las mismas, tal es el caso de la industria artesanal mexicana, ya que ésta es manejada en su mayoría por empresas familiares y microindustria, que agrupada por una rama específica de actividad resulta ser una firma reconocida por su trayectoria, y por sus actividades que realizan.

En cuanto a los problemas actuales referentes al financiamiento que se le brinda a la empresa pequeña, podemos decir, que este fenómeno se suscitaba debido a las faltas muchas de las veces de garantías de las mismas empresas, que no les permitía cubrir los requisitos que se exigen para este tipo de créditos, -- así como el riesgo que esto implicaba.

Hablo en pasado porque recientemente el gobierno federal creó el fondo de avales, quienes actúan en favor de las mismas, ya que garantiza el gobierno a la institución crediticia el préstamo, que se le otorgó a la empresa pequeña y microindustria.

Podemos concluir refiriéndonos al problema de financia---

miento que si el gobierno federal pone en marcha este tipo de -- programas, se verá reflejado este aspecto en el mejoramiento de nuestra economía.

Una de las inquietudes que me motivaron para realizar esta investigación, fue al saber por qué hasta la fecha se ha estudiado a las empresas pequeñas en una manera muy general y muy hi pótica, encontré cómo algunas de estas empresas no se dan de - alta como negocio, y resultaba difícil y lo sigue siendo aún para el gobierno, tener una visión de la magnitud y problemas de - las pequeñas empresas en México, ya que el último censo indus--- trial levantado en México fue en el año de 1974, y hasta la fe-- cha no se ha actualizado, motivo por el cual el gobierno no te-- nfa un panorama que le permitiera tener las bases para que pudie ra prosperar la pequeña empresa en México.

Actualmente se está levantando un censo industrial que es peramos constituya una útil información para todos los involucra dos en el estudio de estas firmas mexicanas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA:

Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa -
Autor: Leonardo Rodríguez. Editorial: South-Western Publishing
CO.1980.

Características de la Industria Mediana y Pequeña en México. To-
mo I. Editado por: Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Me-
diana y Pequeña. (Nacional Financiera).
México, D.F. 1974.

Fondo Nacional de Estudios y Proyectos.
Fideicomiso de Fomento Económico en Nacional Financiera, S.A.
México, D.F. Abril de 1982 No. 69.

Análisis de Indices Financieros para Pequeños Negocios.
Autor: Richard Sanzo. Editado por: INFOTEC.
Título Original de la Obra: Ratio Análisis for Small Business
1983.

Financiamiento del Pequeño Industrial en los Países de Desarro-
llo.
Autor: Robert W. Davenport. Editorial: Letras,S.A. México.

Administración de Negocios Pequeños.
Editorial Trillas México, 1973.

Principios de Administración George R.Terry.
Editorial: CECSA. 1980. Compañía Editorial Continental México.

Revistas "El Mercado de Valores editadas por Nacional Financiera,
S.A.

Año XLV, Núm. 41, Octubre 14 de 1985.

Año XLV, Núm. 33, Agosto 19 de 1985.

Año XLV, Núm. 38, Septiembre 23 de 1985.

Folletos proporcionados por el PAI (Programa de Apoyo a la Industria Mediana y Pequeña).

Aportaciones de funcionarios de Nacional Financiera.