

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A
GERARDO HERRERA TREVIÑO**

Director del Seminario: L.A.E. LAURA FISCHER DE LA VEGA

MEXICO, D. F.

1 9 8 3



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ANTECEDENTES

En México, las empresas productivas están constituidas por empresas pequeñas y medianas en un alto porcentaje, que fluctúan del 70% al 85%. Gran parte de las mismas han fracasado, en elevada proporción como consecuencia de una deficiente administración.

En el medio mexicano toda empresa pequeña o mediana, desde el instante mismo en que inicia sus actividades, estará sometida a presiones externas derivadas del mercado donde vende sus bienes o proporciona sus servicios, además de influir el medio ambiente en que se desenvuelve.

De ahí que resulte necesario conocer el ámbito en el que se desarrolla la pequeña y mediana empresa, también aquellos aspectos que son necesarios para la dirección y administración. Ante este hecho se nota que resulta necesario mejorar cuantitativamente y cualitativamente la administración de las pequeñas y medianas empresas, lo cual indudablemente llevará al fortalecimiento de un importante sector de la economía social de la empresa en especial.

OBJETIVO:

El propósito de esta investigación es la de estudiar y analizar las áreas en las que se desenvuelve la pequeña y mediana empresa, dando las bases - que pueden seguir como marco de referencia este tipo de empresas, según - sean sus necesidades.

Por otra parte, es la de determinar el grado de conocimiento y aceptación de la Consultoría Administrativa, primeramente conociendo cuales son sus problemas en los que se requiere de un Consultor.

También saber si aceptarían estas empresas los servicios de Consultoría Administrativa que realicen un grupo de Licenciados en Administración mediante un sistema de Consultoría, pero viéndose estas empresas beneficiadas con respecto a que se les cobrarán los servicios más baratos que los normales y con la misma eficiencia y profesionalismo, ya con estas ventajas que se ofrecen y la principal que es la económica que es la limitante más común de estas empresas, estarán en más posibilidades de aceptar este sistema de Consultoría Administrativa, esto se determinará por medio de una investigación de campo

HIPOTESIS:

Si los fracasos en las pequeñas y medianas empresas se deben a una falta de conocimientos de administración en sus métodos y procedimientos de desarrollo con los que está involucrada la empresa, entonces éstas empresas aprovecharán la Consultoría Administrativa que realice el Licenciado en Administración para que los asesore en sus problemas, cobrando honorarios accesibles para este tipo de empresas.

METODOLOGIA:

Esta investigación se dividirá en dos etapas; la primera deberá ser documental, a fin de que se conozcan las características teóricas que se requieren y de esa manera cubrir aquellos aspectos que se necesitan para la administración exitosa en la pequeña y mediana empresa.

En la segunda fase resultará necesario efectuar la investigación de campo o directa, la cual consistirá en la aplicación de cuestionarios sobre la Consultoría Administrativa en las pequeñas y medianas empresas.

INDICE

Pág.

Introducción

7

I.	Características comunes del hombre empresarial en México	9
II.	Las diferentes actividades necesarias para la adecuada - Planeación, Organización, Dirección y Control de las ac- tividades de la pequeña y mediana empresa	13
III.	El logro del mayor beneficio posible de los limitados re- cursos humanos, materiales y de capital de que dispone - la organización	18
IV.	Los Recursos Humanos	20
	A) Fuentes de Reclutamiento del Personal	22
	B) Selección de Personal	23
	C) Inducción	25
	D) Capacitación y Adiestramiento	26
V.	Aspectos Financieros	30
	A) Fuentes de Financiamiento y Asistencia Técnica	31

	Pág.
	5
B) Aplicación de los Recursos Financieros	40
C) Registro de la Contabilidad	41
D) Impuestos	45
E) Crédito y Cobranzas	54
VI. La Importancia de la Comercialización	58
A) Investigación de Mercado	61
B) Precios	64
C) Canales de Distribución	67
D) Promoción y Publicidad	69
VII. La Planeación de la Producción	74
A) Los Sistemas de la Producción	76
B) Distribución de la Planta	78
C) Costos de Producción	81
D) Control de Calidad	84
E) Programación de los Inventarios	86
VIII. Metodología de la Investigación de Campo	88
A) Objetivo de la investigación	
B) Hipótesis	

	C) Definición del Problema	89
	D) Determinación de la Muestra	
	E) Diseño Estructural del Cuestionario	91
	F) Tabulación de Datos, Análisis de la Información y Gráficas Estadísticas	95
IX.	Conclusiones	114
X.	Plan propio para llevar a cabo el Sistema de Consultoría Administrativa para la Pequeña y Mediana Empresa	117

INTRODUCCION:

La pequeña y mediana empresa en México es de vital importancia para el desarrollo tanto económico como social; más en estos momentos en que la situación es de una severa crisis económica. Será determinante que estas empresas trabajen al máximo de su capacidad para lograr mayores utilidades - con el mínimo de recursos, para que se logre mayor éxito en este tipo de - empresas ya que son con las que más cuenta el país y por consiguiente, representan el desarrollo económico y social de México.

El presente estudio tendrá como objetivo el lograr de que por medio de un grupo de Licenciados en Administración se implante un sistema de Consultoría Administrativa eficiente cobrando honorarios mínimos exclusivamente - para la pequeña y mediana empresa, para que así tengan el acceso a este - tipo de servicio, ya que muchas empresas posiblemente no pueden pagar una Consultoría Administrativa puesto que no cuentan con los recursos económicos necesarios aparte de que no tienen la suficiente confianza de los resultados, ya que este tipo de servicio es de vital importancia.

De ahí que resulte necesario dividir la investigación en dos etapas.

La primera, que es la etapa teórica, la cual estará enfocada en aspectos - en los que se desarrolla la pequeña y mediana empresa tratando temas como son los siguientes:

Características del empresario en México; Proceso Administrativo así como de las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Comercialización y Producción. Lo anterior dará bases y seguimientos de los principales aspectos que hay que llevar a cabo en una pequeña y mediana empresa para su adecuada administración.

En lo que se refiere a la segunda etapa, es lo relativo a la investigación de campo donde se podrán visualizar problemas tales como grado de conocimiento y difusión de la Consultoría Administrativa, también lo relacionado a los problemas que se presentan dentro de las áreas y conocer si el sistema que se implantará de Consultoría Administrativa será aceptado y llevado a las pequeñas y medianas empresas por lo menos dos veces al año ó según las necesidades y cambios que vaya teniendo la empresa, cobrándoles honorarios mínimos y pudiéndolos liquidar en tres pagos para mayor facilidad de este tipo de empresas.

I. CARACTERISTICAS COMUNES DEL HOMBRE EMPRESARIAL EN MEXICO

Las características de los empresarios de la mediana y pequeña empresa que sentarán un antecedente de la forma de altura y proceder de éstos:

- a) El empresario muchas veces, el fundador del negocio, es por naturaleza emprendedor y acometedor
- b) Se trata de un individuo con bastante iniciativa e imaginación
- c) Está compenetrado del sentido de empresario, teniendo gran deseo de poner en práctica sus ideas y capacidades
- d) Tiene confianza en sí mismo

En contraposición con estas características que se puede decir son positivas, los empresarios en su mayoría poseen otras características que pudieramos llamarles negativas y que son las siguientes:

- a) Desconfían de todo lo nuevo, se acentúa más cuando ya tienen algún tiempo de establecida su empresa
- b) Se consideran que conocen todo acerca de lo relacionado con su empresa y creen que no necesitan ayuda o consejo -

- de nadie. Esto incluye ayuda de Consultores Administradores de empresas, de Banqueros, Contadores y otras personas conocedoras.
- c) Por lo general, ignoran todo lo que se refiere a la investigación y administración científica y si conocen algo - prefieren sus propios métodos que consideran los mejores.
 - d) No aprovechan al máximo sus negocios, debido más que nada a la mala dirección que llevan a cabo.
 - e) Son renuentes a aceptar sus propios errores
 - f) Piensan que solamente ellos conocen bien su negocio y - que ninguna otra persona lograría organizar y mejorar su negocio en corto tiempo

Otras de las características negativas del empresario pequeño y mediano en México, aparte de las ya mencionadas, son las siguientes:

Es apostador:

Muy íntimamente relacionado con la Independencia del Hombre Empresa está - su sentido de empresario. Algunos carecen de este sentido y otros tienen demasiado. Ambos extremos pueden dar como resultado una mala administra--

ción.

Asumir riesgos y la innovación son elementos necesarios en los negocios. Son parte del carácter del empresario, pero existe mucha diferencia entre asumir riesgos y apostar sin ninguna base

El empresario en México, en su mayoría, toma decisiones por corazonadas o la suerte sin ninguna base de apoyo.

La toma de riesgos puede ser productiva si se investiga adecuadamente, si se piensa con cuidado y con conocimiento, si se planifica en su totalidad. Apostar por el contrario no vale asumir el riesgo.

Es tomador de decisiones no profesional:

Otro de los factores que conducen al fracaso en las empresas pequeñas y medianas se refiere al elemento personal del individuo, el cual puede afectar la forma en que administre la empresa. Las grandes empresas productivas operan exclusivamente sobre la base de decisiones profesionales, cuyo fin es beneficiar a la empresa.

Sin embargo, el pequeño hombre de negocios frecuentemente considera sus factores personales tales como son su familia, amigos, edad, salud, etc.

Por lo tanto, para tener éxito usted deberá detectar sus áreas de problema y:

1. Reconocer cuáles son sus propios activos; estar enterado - de sus capacidades o insuficiencias, buscar y aceptar asesoría externa cuando sea necesario, para beneficio de la - empresa
2. Tratar de eliminar las consideraciones personales y basar sus decisiones en los negocios, después de realizar una - evaluación y estudio a fondo del problema
3. Tener una plena comprensión de su empresa y de los facto res que la afectan

Con esto logrará que su empresa tenga un funcionamiento mucho mejor en todas las áreas que operan en la misma.

II. LAS DIFERENTES ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA ADECUADA PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Planeación.- La función de las actividades se entiende por la selección de objetivos y la formación de políticas de administración, así como las reglas y procedimientos que reflejan dichos objetivos.

En toda empresa existen tres tipos de planes: planes a corto plazo, planes a largo plazo y planes estratégicos.

En la pequeña y mediana empresa es típico el plan a corto plazo, ya que tiene que ver con la temporada que comienza y envuelve usualmente las necesidades de mercancía que habrá que tener a mano, así como los gastos inmediatos y la cantidad de efectivo necesario para cubrir dichos gastos.

Estos planes a corto plazo son usualmente de seis a doce meses.

Después habrá de estimar el volumen de ventas que se cree alcanzar durante el año y en base a esto determinar los niveles de producción e inventarios de la empresa.

Los planes a largo plazo tratarán: primero anticipar o pronosticar las condiciones ambientales futuras y que pudieran afectar a la empresa; segundo, ayudarán al empresario a determinar los cambios necesarios que tendrá que sufrir la empresa a fin de poderse enfrentar en forma más satisfactoria a

los planes a corto plazo.

La planeación estratégica va más allá del simple intento de detectar futuros cambios ambientales, por ejemplo:

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

La pequeña y mediana empresa no lleva a cabo la planeación estratégica en función adecuada ya que es mucho muy sofisticada y por lo regular lo llevan correctamente las empresas grandes.

Organización.- Por la función de organización se entiende el eficiente diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa con las correspondientes descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada una de dichas posiciones.

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

El desarrollo vertical da origen a la cadena de mando y a las diferentes

Dirección.- Por función de Dirección se entiende el asegurarse de que las actividades que se llevan a cabo en la empresa sean realizadas competente--mente. Esto requiere que el empresario emita órdenes, ofrezca instruccio--nes, establezca reglas y procedimientos con el objeto de coordinar en forma eficiente los trabajos individuales llevados a cabo por los empleados desde las respectivas posiciones.

La caracterfstica esencial es mantener las líneas de comunicación formales e informales dentro de la organización y tener un proceso de consulta y ase--soramiento entre el empresario y el empleado tomando en cuenta a este últi--mo, los consejos e ideas de sus subordinados en cuestiones de importancia - antes de tomar una decisión ó emitir una directiva final.

Las órdenes o instrucciohes emitidas por el empresario a sus empleados de--ben de tener las siguientes caracterfsticas:

1. Ser claras
2. Ser razonables
3. Ser entendibles por parte del empleado
4. Ser compatibles con los objetivos de la empresa
5. Especificar el periodo de tiempo dentro del cual debe ser -
llevada a cabo
6. Explicar al empleado la razón de la orden

Es importante tener en cuenta el tono de voz con que la orden es dada.

En algunos casos un tono autoritario puede ser más efectivo; en otras circunstancias, la orden puede ser dada a tono de sugerencia como viva pregunta.

Control.- Por último, la función de control se lleva a cabo mediante una constante evaluación de las actividades realizadas, los resultados son comparados con planes previamente diseñados.

A efecto de asegurarse el empresario de que el control está siendo ejercido correctamente, debe sistematizarse esta función alrededor de tres factores básicos: primero, determinación de ciertos estándares, los cuales son plasmados en cuotas de producción o de ventas, costos de producción, presupuestos en general, etc.

Los estándares representan el criterio que será aplicado a los resultados reales de producción y venta, por lo tanto, deben ser tangibles y el producto de estudio detallado por parte del dueño.

Es importante la participación de los subordinados en la determinación de los estándares.

El segundo aspecto de la función de control tiene que ver con la constante supervisión y evaluación de los resultados obtenidos, con respecto a lo planeado.

III. EL LOGRO DEL MAYOR BENEFICIO POSIBLE DE LOS LIMITADOS RECURSOS - HUMANOS, MATERIALES Y DE CAPITAL DE QUE DISPONE LA ORGANIZACION

Los recursos en las empresas pequeñas y medianas son limitados y como objeto primordial de toda empresa es generar utilidades, estos deben encaminarse a ese fin.

Tan finalidad requiere de la aplicación y utilización adecuada de los Recursos Humanos, materiales y de capital para lograr que la organización funcione lo mejor posible con los recursos con que cuenta.

Los recursos en las pequeñas y medianas empresas son, en términos generales, más difíciles de obtener en comparación con las grandes empresas.

Por lo tanto, ante los limitados recursos y difíciles de obtener, la empresa a través de sus funcionarios debe tener especial atención en las decisiones que se tomen sobre el manejo de los recursos con que dispone la organización.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta la planeación adecuada de los Recursos Humanos por medio de análisis y valuación de puestos, cursos de capacitación y adiestramiento, calificación de méritos, sistema de incentivos, etc. para lograr aprovechar al máximo todas sus capacidades y habilidades.

En lo que respecta a los recursos materiales hay que analizar la óptima operación de la maquinaria y equipo, su mantenimiento, avances tecnológicos - así como estudios sobre lo más conveniente, si arrendar ó comprar el equipo tomando decisiones de lo más óptimo para la empresa.

Otro aspecto importante son los inventarios de la empresa y habrá que llevarlos bajo un control adecuado y estricto de las entradas y salidas de todo lo que se maneje, manteniéndole en un nivel óptimo para estar en congruencia con las áreas de comercialización y producción.

También hay que hacer un estudio del punto óptimo de localización de la planta viendo aspectos como si la materia prima con la que se va a trabajar se puede obtener cerca, los medios de comunicación que existen y en sí toda la infraestructura que este alrededor de la planta.

En lo que toca a los recursos de capital de la organización, éste es uno de los problemas que más afecta al futuro de la pequeña y mediana empresa. Usualmente el empresario se establece con un capital limitado, el cual cuando empieza a crecer resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento.

De tal forma los problemas financieros que afronta la empresa, hay que tratar de resolverlos en la mejor forma posible y darles la distribución y utilización correcta de acuerdo a las necesidades de la empresa para obtener los resultados más óptimos.

Existen una serie de fideicomisos de apoyo financiero, tecnológico y de asesoría, donde la pequeña y mediana empresa puede recurrir para lograr mejorar el funcionamiento. Estos fideicomisos serán tratados en el capítulo V del tema de Fuentes de Financiamiento y Asistencia Técnica.

IV. LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de los Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas, requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más eficiente a la organización en donde se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con limitados Recursos Humanos debido al alto costo que representa el inventario de Recursos Humanos, por tal motivo hay que lograr que el personal que se contrate sea el más adecuado al puesto que se requiere para la organización.

Si la empresa pequeña y mediana no tiene una visión clara de las necesidades de personal que requiere, se observará que en algunos casos será más numeroso, aunque con frecuencia será el caso inverso. Es verdaderamente ocasional cuando el personal existente es que realmente se requiere.

Sin negar la importancia de no tener el personal necesario, se encuentran algunos problemas que son de mayor trascendencia, entre otros:

- 1) Falta de Distribución de Funciones. Esto provoca que exista duplicidad en algunas áreas y la falta de atención, algunas veces completa de otras.

- 2) Falta de Competencia. Muchas veces al no tener la empresa la visión clara de personal que requiere, tiene bajo - sus órdenes personas que llegan a ser perjudiciales al - buen desarrollo de la empresa.

- 3) Falta de Aprovechamiento. No son pocas las veces en que por desconocimiento de las cualidades del personal se - desaprovechen sus conocimientos o por desconocimiento de las necesidades de la empresa, al personal se le distrae con trabajos que la gerencia considera importantes, rele gando áquellos que realmente lo son.

- 4) Localización inadecuada del Personal. Esto trae consigo que el personal no de un rendimiento normal, o bien, que se pierde tiempo porque el curso de las operaciones in- ternas no tiene un flujo adecuado.

- 5) Falta de Motivación. Aunque a diferencia de las grandes empresas existe un mayor contacto entre empresarios y em pleados, existiendo un ambiente de cordialidad superior, la falta de incentivos o motivaciones desde los económi- cos hasta los de alcanzar mejores puestos dentro de la - empresa, frena considerablemente el rendimiento del per- sonal.

Es conveniente aclarar que la limitación de Recursos Humanos, en la pequeña y mediana empresa induce a contratar personal que no satisface plenamente los requisitos solicitados del puesto. Sin embargo, esto se podría solucionar prestándole la debida atención desde el reclutamiento, selección e inducción y capacitación del personal para lograr que se cumplan con las necesidades de la empresa.

A) FUENTES DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Se entiende por Fuentes de Reclutamiento del Personal los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados para la organización y sus necesidades.

Las fuentes internas más utilizadas por la pequeña y mediana empresa son amistades, parientes o familiares del propio personal, esto trae consigo que no se contrate al personal idóneo para la Empresa.

También se utiliza de las fuentes externas tales como son las Agencias de Empleo, medios publicitarios, T. V., radio, periódico, revistas especializadas y Bolsas de Trabajo de las cuales deben hacer uso de las empresas en cuestión.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que haya sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los progra

mas de entrenamiento oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación de
bida.

No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre
se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal
que ésta tiene.

B) SELECCION DE PERSONAL

Es la función de rechazar a las personas reclutadas, quedándose solo con -
los elementos que mejor satisfagan las necesidades de los puestos, (1) y -
las bases son las siguientes:

1) Solicitud de Empleo.- Esta abarca básicamente datos per-
sonales (nombre, edad, sexo, estado civil, registro fede
ral de causantes, datos familiares, experiencia ocupacio
nal, puesto y sueldo deseado); las solicitudes deberán -
estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están
aplicando, es necesario tener tres formas diferentes; pa
ra ejecutivos, empleados y obreros, si se reúnen los re-
quisitos del puesto se procede a una:

2) Entrevista.- Esta pretende detectar en el mínimo tiempo
posible los aspectos más importantes del candidato y su

(1) Auditoría Administrativa. Prof. Jorge Alvarez Anguiano U.N.A.H.

relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

- 3) Pruebas Psicológicas.- En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y disponibilidades de futuro desarrollo.
- 4) Pruebas de Trabajo.- Las hace habitualmente el Jefe Inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.
- 5) Examen Médico.- Se realizarán estudios de las principales enfermedades o las más comunes al candidato, así como un historial médico. Este examen reviste una importancia básica en las empresas, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad en la empresa.

Una vez que el reclutamiento y el proceso de selección se termine, se tomará la decisión de contratar y formalizar la relación contractual del trabajador con la empresa.

C) INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños en él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al Jefe Inmediato, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Es importante mencionar que cuando se inician por primera vez las actividades en una organización, los individuos manifiestan su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios, trabajo a desempeñar, obligaciones y responsabilidades del trabajador que se encuentra contenida en el Manual de Bienvenida, que es entregado a cada trabajador de nuevo ingreso.

D) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Primeramente hay que hacer una distinción entre capacitación y el adiestramiento para tener una clara visión de estos dos conceptos:

Adiestramiento.- Es el proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle, para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. (2)

Capacitación.- Es el proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. (3)

Anteriormente no era preciso que se realizaran programas de capacitación y adiestramiento en las empresas, pero ahora ya es un Decreto de Ley dar capacitación y adiestramiento a todos los trabajadores y esto es en beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa.

La pésima imagen que tienen muchos empresarios pequeños y medianos actualmente, se debe en gran parte a la mala capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y piensan que es una pérdida de tiempo y de esfuerzo y tratan de minimizar sus programas de capacitación y adiestramiento.

(2), (3) Apuntes Prof. Francisco Sánchez Barriga U.N.A.M.

Para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, el programa de capacitación y adiestramiento se tendrá sobre la marcha. Generalmente, si no se tienen los recursos disponibles para un tipo de programa más formal, los conocimientos y habilidades requeridos pueden ser fácilmente enseñados como parte del trabajo diario.

Se deberán tener algunas ideas por anticipado para un programa de capacitación y adiestramiento, con respecto a qué es lo que se desea enseñar a sus trabajadores. Estas ideas deberán constar por escrito y podrán servir como guía del verdadero programa.

Una vez que su programa de capacitación y adiestramiento haya sido establecido y se sepa quien habrá de impartirlo, se seguirá el siguiente paso que consiste en poner en práctica dicho programa, que realmente comprende tres pasos a saber:

1. Enseñar
2. Hacer
3. Juzgar

Al trabajador se le enseñará gradualmente como se hace el trabajo, repitiendo cuantas veces sea necesario, hasta que comprenda el proceso por completo. Luego que realice el trabajo por sí solo, en tanto el instructor observa, anima y corrige. Por último, evalúe su actuación, ofrezca sugerencias cuando sean necesarias y anime al empleado tanto como sea posible.

La duración del tiempo requerido para un programa de capacitación y adiestramiento, habrá de variar de acuerdo con lo complejo del trabajo y la experiencia previa y habilidades del trabajador. Puede durar tan solo unas cuantas horas, unos cuantos días o unas cuantas semanas. Independientemente del tiempo empleado, puede estar seguro que aprovechará la organización y el empleado el programa; y ambos resultarán beneficiados.

Adiestramiento Externo

Pueden surgir situaciones en las cuales resulte difícil adiestrar a un nuevo trabajador dentro de la propia empresa, pues no siempre se tienen instalaciones, tiempo ó personal disponible. Existen, sin embargo, muchas fuentes de ayuda externa a las cuales puede acudir para que le ayuden en su programa de capacitación y desarrollo como son:

1) Centro Nacional de Productividad de México, A. C. CENAPRO

Servicio de Adiestramiento rápido de la mano de
Obra en la Industria

ARMO

Los programas de capacitación y perfeccionamiento del (CENAPRO - ARMO), ofrecen al empresario los siguientes servicios específicos:

- Cursos y Seminarios
- Asesoría y Asistencia Técnica en Dirección, Producción, Relaciones Laborales, Finanzas y Comercialización

- Documentación en Materia de Productividad:

Materiales didácticos y de divulgación; investigaciones; -
ediciones agropecuarias y sistemas pedagógicos

- Servicios de biblioteca, filмотeca, estudios de radio, ci-
ne y televisión

- Instalaciones para llevar a cabo conferencias, seminarios
y mesas redondas

2) También la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a tra-
vés de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y -
Adiestramiento

3) Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

4) Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento pa-
ra ramas Industriales ó Actividades

V. ASPECTOS FINANCIEROS

Los problemas financieros dentro de las empresas son comunes, independientemente de la magnitud de éstas. En lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas son las que tienen más problemas de utilizar el total de su capacidad instalada; ya que la mayoría trabaja entre un 60 y 70% de su capacidad de la planta. Tienen problemas de realizar importaciones de maquinaria, - equipo y materia prima para que se pueda seguir el proceso productivo, este problema se debe a los cambios por la paridad monetaria respecto al dólar - estadounidense, ya que la mayor parte de las exportaciones provienen de los Estados Unidos de Norteamérica; esto ha afectado en gran medida a los resultados, viéndose al descubierto la posición de la empresa, o sea en forma negativa como en el caso que se contraten pasivos en moneda extranjera destinados a capital de trabajo, lo que implicará una pérdida contable.

En otro efecto que se dan en todos los casos de fluctuaciones en los tipos de cambios, pues sí bien no llegarán a afectar los resultados, sí se va a - incurrir en un mayor desembolso de unidades monetarias locales, ésto a su - vez provoca problemas de falta de liquidez en las empresas siendo éste un - problema actual.

Por otra parte, la pequeña y mediana empresa se han enfrentado a otro problema; el de la inflación ocasionada por el problema mencionado anteriormente, esto ha traído como consecuencia constantes aumentos de sueldos y salarios, que se han demandado, viéndose estas empresas en la necesidad de hacer

recortes de personal ó de cerrar.

Debido a lo anterior, la pequeña y mediana empresa cuentan con el apoyo de varias fuentes de financiamiento y asistencia técnica para el impulso y - desarrollo de estas empresas en cuestión.

A) LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA

1. El Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana, (PAI), incluye los servicios que a continuación se mencionan:

- Asistencia Técnica. Apoya directamente a los empresarios de las Empresas Pequeñas y Medianas, a través de cuatro actividades fundamentales:

1. Promoción de los servicios del PAI y asesoría para el uso óptimo de los recursos que manejan.
2. Diagnóstico de problemas a empresas establecidas y empresas - en formación.
3. Capacitación empresarial y adiestramiento de mano de obra.
4. Información científica y tecnológica.

II. Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)

Este organismo opera directamente con los empresarios que lo requieran, tanto del sector público como el privado

Los estudios son efectuados por empresas consultoras registradas en este organismo, que cuentan con la organización necesaria para elaborar proyectos.

- a) Prefactibilidad técnica y económica de programas y proyectos que tengan por objeto crear una nueva empresa o analizar la existente.
- b) Especificaciones de Ingeniería y Diseño Final, previos a la etapa de ejecución de proyectos, cuya viabilidad haya sido demostrada
- c) Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva ó de mercado.

Requisitos Generales:

1. La cantidad mínima de los préstamos es de \$ 50,000.00
2. Los sujetos de crédito deberán aportar un mínimo de 5% del costo del estudio

3. La duración de los estudios de preinversión no deberá ser mayor de 24 meses

Pago de Créditos

Los plazos de amortización varían de 2 a 8 años y son fijados en cada caso de acuerdo con las características del estudio.

La tasa de interés será el 10% anual sobre saldos insolutos.

III. Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN)

Apoya financieramente a las industrias participando como socio minoritario y temporal en el capital de las empresas y otorgando créditos sin garantía, susceptibles a convertirse en capital social.

Puede adquirir acciones comunes ó preferentes de la empresa ó conceder créditos sin garantía hasta el 49% del capital social de una empresa nueva o del capital contable de una empresa en operación.

Los empresarios deberán presentar un estudio económico, técnico y financiero. En su caso, el costo del estudio que se menciona se toma en cuenta como aportación de los empresarios.

El FOMIN como socio minoritario, no dirige la empresa, únicamente participa en el Consejo de Administración en los términos de la Ley General de Socie

dades Mercantiles.

IV. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña
(FOGAIN)

Otorga créditos y garantías por conducto de la banca.

- a) Créditos de habilitación ó avío hasta por 8 millones de pesos para compra de materias primas y materiales
- b) Créditos refaccionarios hasta por 11 millones de pesos, se utilizan para adquirir e instalar maquinaria y equipo
- c) Créditos hipotecarios industriales hasta por 9 millones de pesos, se destinan al pago de pasivos a corto plazo

Como complemento de las actividades crediticias que realiza la banca, el FOGAIN puede garantizar créditos para dar un mayor acceso de financiamiento a los empresarios de industrias pequeñas.

Los plazos para amortizar los créditos fluctúan en la práctica de 18 a 30 meses en los de habilitación ó avío; de 3 a 6 años en los refaccionarios y de 4 a 7 años en los hipotecarios industriales.

V. Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN)

Coadyuva a la descentralización industrial, dotando a las empresas de instalaciones físicas y otros servicios.

Realiza actividades en forma directa con los empresarios a través de la venta de terrenos urbanizados y arrendamiento de instalaciones. Servicios que ofrece:

Venta al contado y a plazos de terrenos urbanizados, industriales, comerciales, habitaciones y de servicios; arrendamiento simple con opción de compra de naves industriales localizadas en los principales polos de desarrollo, así como arrendamiento de maquinaria y equipo.

Requisitos Generales:

En lo que se refiere al arrendamiento de instalaciones físicas, las empresas deberán tener un capital contable no menor de 50 mil pesos, ni mayor de 60 millones de pesos, además:

- Que el propósito sea establecer nuevas empresas o aumentar la capacidad de producción de las ya existentes.

Tratándose de arrendamiento simple de naves industriales estándares, se deben anticipar tres meses de renta y cinco en caso de naves especiales. El período de contratación para las primeras será como mínimo 5 años y de 13 - para las segundas.

Para el caso de arrendamiento con opción de compra se solicitan los mismos anticipos que ya se mencionaron, pero se especificará en el contrato la cantidad que se bonificará por las rentas pagadas en el momento de la compra.

VI. Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC)

Proporciona servicios de información, capacitación y asistencia tecnológica, tendientes a introducir mejoras de innovaciones en la producción, ingeniería, planeación y mercadotecnia de las empresas establecidas en el país.

Servicios que ofrece:

- Consulta Industrial. Proporciona información general ó específica, a través de la atención personal ó telefónica.

Se puede disponer de información para conocer entre otros aspectos:

Propiedades físicas y químicas de materiales, proveedores de maquinaria, procesos optativos de fabricación, normas patentes,

marcas estadísticas de producción y mercado.

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

Servicios Expres de Información. Se dispone de un sistema de más de 150 bancos de datos en computadora con información científica y tecnológica, que se puede consultar en una terminal.

Capacitación en Administración de Tecnología. 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.

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

Requisitos: El INFOTEC presenta al cliente un documento en el que se detallan las actividades a desarrollar, los resultados que se esperan, la duración y el costo.

VII. Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento de la Industria (IMIT, A. C.)

Realiza diversos tipos de estudios e investigaciones de orden tecnológico y técnico económico.

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

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

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 y;

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

Por otra parte, 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 constitución de nuevas plantas dentro de ese Sector.

Extensionismo Industrial. Se encarga de promover y proporcionar asistencia técnica a la banca y a las pequeñas y medianas empresas.

El servicio de extensionismo industrial se proporciona de manera sistemática a:

- a) Grupos mediante conferencias y seminarios
- b) En forma individual

El grupo de extensionistas industriales que está en las principales ciudades del país ha sido seleccionado cuidadosamente y se ha exigido de ellos - experiencia y conocimiento de su zona de trabajo.

Diagnósticos Industriales

Asesoría individual a empresarios y banqueros

Seminarios y conferencias a empresarios, así como a instituciones y organizaciones de crédito

Cursos prácticos que contribuyen a elevar la eficiencia y el volumen de producción de las empresas

El Centro Nacional de Productividad de México, A. C., y Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (CENAPRO-ARMO), se trató en el tema Capacitación y Adiestramiento.

B) APLICACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Para poder lograr que se empleen correctamente los Recursos Financieros con los que cuenta la empresa, se deberán planear las necesidades de capital - con bastante tiempo por adelantado, de tal manera que la empresa esté bien financiada mientras esté creciendo.

Al estimar sus necesidades financieras es importante que se tenga pleno conocimiento de la realidad y no subestimar las necesidades financieras en la etapa de desarrollo de la empresa, será conveniente planear suficientes fondos de reserva para conducir la empresa através de periodos de gastos inesperados.

Se deberán utilizar con la máxima optimización los recursos de la empresa, aplicarlos de acuerdo a las necesidades de las áreas, tanto en Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas, teniendo en cuenta un presupuesto para cada una de las áreas para que se ajusten a éste y hacer comparativos con lo presupuestado y lo que realmente se gastó. En caso de que existieran desviaciones, estudiar cada caso y hacer las correcciones ya sea - asignando mayor presupuesto ó menor, dependiendo del caso, ya que lo primordial de toda empresa es lo que respecta a los Recursos Financieros y muchos de los problemas de las empresas pequeñas y medianas surgen de lo referente a esto.

Por tanto, si se espera tener éxito, se necesita conocer cómo planear ade--

cuadramente todos sus Recursos Financieros como son: Las aportaciones de capital por parte de los socios, la reinversión de las utilidades, uso de apalancamiento financiero, préstamos, etc., dándoles la aplicación y el uso correcto, principalmente en estos días en que son de vital importancia tales recursos ya que marcan una diferencia entre que siga en marcha el negocio o que se vaya a la quiebra debido al proceso inflacionario vertiginoso que vive el país; a los incrementos salariales que se están presentando en períodos continuos y a la falta de divisas para las importaciones de materia prima, refacciones, maquinaria y equipo.

C) REGISTRO DE LA CONTABILIDAD

Los registros contables son básicos en la mayoría de los negocios. Esto obedece no sólo a disposiciones legales de carácter fiscal, sino también a los elevados costos e impuestos; todo negocio debe tener registros exactos y adecuados para lograr una operación favorable.

Deberá existir una contabilidad completa de todas las transacciones que se realicen relacionadas con compras, ventas, control de inventarios, crédito y cobranzas, depreciación y personal; además, se elaborarán los informes requeridos por la Ley y de esa manera operará con eficiencia y se tendrá una visión clara de todas las operaciones que realiza la empresa.

Para efectos fiscales, la obligación de llevar contabilidad se encuentra contenida en diversos ordenamientos, ya que la forma de llevarla está en el Código Fiscal, el cual establece reglas para los contribuyentes que tengan

que cumplir con esta obligación y que consiste en lo siguiente:

1. Los asientos en la contabilidad serán analíticos y deberán efectuarse dentro de los dos meses siguientes a la fecha - en que se realicen las actividades respectivas
- a) Llevarán la contabilidad en su domicilio fiscal. No obstante lo anterior, podrán llevarse en un lugar distinto - cuando se cumplan los requisitos que señale el reglamento del propio Código Fiscal.

Quedan incluidos en la contabilidad los registros y cuentas especiales a - que lleven los contribuyentes aún cuando no sean obligatorios y los registros sociales a que obliguen otras Leyes, así como la documentación comprobatoria de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido - con las disposiciones fiscales.

Los libros, registros y documentación comprobatoria de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido con las obligaciones fiscales, - deberán conservarse en el lugar en que esté establecida la administración - principal del negocio durante cinco años contados a partir de la fecha en - que se presentarán las declaraciones con ellos relacionados.

Por lo que se refiere a la Ley del Impuesto sobre la Renta, las obligaciones relacionadas con la contabilidad están señalados en el artículo 58, -

Fracción I (4) del citado ordenamiento, las cuales son las siguientes:

2. Llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Quando se realicen operaciones en moneda extranjera deberán registrarse al tipo de cambio oficial vigente en la fecha en que se contraigan.

En disposiciones reglamentarias se establece que los contribuyentes llevarán como mínimo el Libro Diario y el Mayor, pudiendo utilizar para ello indistintamente, los métodos de registro manual, mecanizado y electrónico, siempre que cumplan con los registros que a continuación se señalan:

3. Cuando el contribuyente adopte el Registro Manual de Contabilidad, los libros y registros a que se ha hecho mención, deberán presentarse para su autorización al mismo tiempo que se presente la solicitud de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes.
4. Por lo general las pequeñas y medianas empresas adoptan registros mecanizados de contabilidad; presentan para su autorización las hojas destinadas a formar el Libro Diario, ajustándose a las siguientes reglas:

(4) Prontuario de Leyes Fiscales. Javier Moreno Padilla y Javier Aguilar A.

- a) Que las hojas sean pre-impresas y prenumeradas consecutivamente, conteniendo el nombre, domicilio y Registro Federal de Contribuyente.
- b) En el caso de iniciación de operaciones, presentarse ante la oficina correspondiente dentro de los 60 días siguientes a esta fecha, aún sin haber corrido en ellos ningún asiento.

En caso de nueva dotación de hojas se acompañarán a éstas la última hoja autorizada, no obstante que en la misma no se hubiera corrido ningún asiento y la última hoja utilizada.

Las hojas que se destinen a formar los Libros Mayor e Inventarios y Balances, serán utilizadas sin autorización previa.

5. Si los registros que habrán de utilizarse son electrónicos, los requisitos serán los siguientes:

- a) Presentar aviso en la forma oficial aprobada, ante la oficina autorizada al efecto, dentro de los 15 días siguientes a la fecha en que se adopten.
- b) Se deberán señalar entre otros, los siguientes datos:
Marca de equipo, capacidad, características de las máquinas

lenguaje que utilicen, porcentaje de su contabilidad sujeta al sistema electrónico, diagrama general, descripción de los programas que se pretende usar, balanza de comprobación de saldos a la fecha en que se adopten estos registros.

Si no reúne alguno de los requisitos mencionados, no se otorgará autorización por parte de la autoridad administradora correspondiente.

Los cambios de sistema deberán comunicarse por medio de avisos que se presentarán dentro de los 15 días siguientes a la fecha en que ocurran, indicando la balanza de comprobación de salidas a la fecha en que se producen.

Tanto para el sistema mecanizado como para el electrónico, las hojas de los libros Diario, Mayor de Inventarios y Balances se presentarán debidamente encuadrados ante la autoridad exactora que corresponde, a más tardar el día en que el contribuyente debe presentar su declaración, para que las autorice y tome nota de los folios que comprenda cada tomo.

D) IMPUESTOS

Una de las áreas más importantes y menos comprendidas de las operaciones de los negocios es la referente a impuestos. Básicamente para el hombre de pequeños y medianos negocios el papeleo, la tramitación y la naturaleza compleja de las Leyes Fiscales son tan confusas, problemáticas y consumen tanto tiempo que muchos prefieren "No verse involucrados".

Las Leyes Fiscales y su plena comprensión son factores vitales que contribuyen en última instancia al éxito de la empresa, puesto que entre menor sea su pago de impuestos, mayor será la utilidad que perciba el negocio.

A continuación se mencionan aspectos importantes de los principales impuestos a los cuales se ve sujeto el empresario.

a) Impuesto sobre la Renta:

Son ingresos afectos al pago del impuesto todos los que perciban las empresas residentes en el país, que obtengan en el ejercicio ya sea en bienes, servicios o en crédito, a razón de la tasa del 42%.

Se deben de entender como actividades empresariales las siguientes:

1. Comerciales
2. Industriales
3. Agrícolas
4. Ganaderas
5. Pesca

Dentro de las obligaciones de las empresas se encuentra la relativa a presentar las declaraciones correspondientes al cálculo del impuesto del ejercicio y las relativas a los pagos provisionales:

Las empresas que realicen actividades empresariales deberán efectuar tres - pagos provisionales a cuenta del impuesto del ejercicio, a más tardar el - día 15 ó al siguiente día hábil si aquél no lo fuera, de los meses 5°, 9° y 12° de su ejercicio conforme a las reglas siguientes:

- I. Se obtendrá un factor dividiendo la utilidad fiscal ajusta da de la declaración del último ejercicio de doce meses - entre el total de los ingresos acumulables manifestados en esa misma declaración, a los que les restarán, en su caso, los ingresos provenientes del extranjero por exportación - de tecnología o asistencia técnica.

- II. Se determinará el ingreso acumulable mensual promedio, pa- ra lo cual al monto total de los ingresos obtenidos hasta el último día de los meses cuarto, octavo o undécimo del - ejercicio se le restan los ingresos provenientes del ex- tranjero por exportación de tecnología.

- III. Se determinará la utilidad fiscal ajustada mensual, multi- plicando el ingreso acumulable mensual promedio por el fac tor obtenido conforme al primer punto.

- IV. Se precisará la utilidad fiscal ajustada proporcional del ejercicio, para lo cual se multiplicará por doce la utili- dad fiscal ajustada mensual estimada.

V. El primer pago provisional, será igual a la tercera parte - del impuesto que resulte de aplicar la tarifa del Artículo 13 de esta Ley a la utilidad fiscal proporcional del ejercicio.

VI. El Segundo pago será igual a las dos terceras partes del impuesto que resulte de aplicar la tarifa del artículo 13 de la Ley del Impuesto sobre la Renta a la utilidad fiscal ajustada proporcional del ejercicio, deduciendo el importe del primer pago provisional.

VII. El monto del tercer pago provisional será la diferencia de restar el importe de los dos pagos provisionales anteriores, del impuesto obtenido al aplicar la tarifa del Artículo 13 de esta Ley a la utilidad fiscal ajustada proporcional del ejercicio.

b) Impuesto al Valor Agregado:

Este impuesto es un gravamen que se causa por la adición que se efectúa a los bienes, en las diferentes etapas de comercialización (productor, mayorista, distribuidor) hasta llegar al consumidor final.

Las etapas impositivas son: la general de 15%, la de 20%, de 6% y la de 0%, las cuales se aplicarán de acuerdo a los bienes y servicios estableci-

dos previamente en un cuadro general.

Están sujetas al pago de este impuesto las personas físicas y morales que realicen actividades gravadas por la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

El impuesto se calculará por ejercicios fiscales, los cuales se sujetarán a lo siguiente:

El ejercicio fiscal de las personas morales que no tengan ejercicio social y el de las personas físicas, coincidirá con el año calendario.

El de las personas morales que tengan ejercicio social, será igual a éste, salvo en el caso de liquidación.

Se efectuarán pagos mensuales provisionales a cuenta del impuesto del ejercicio a más tardar el día 20 de cada uno de los meses del ejercicio; estos pagos serán la diferencia entre el impuesto que corresponda al total de las actividades realizadas en el mes de calendario anterior, excepto importaciones de bienes tangibles y las cantidades por las que proceda el acreditamiento.

En el caso de importaciones de bienes tangibles el pago que se haga en aduanas, tendrá el carácter de provisional y se hará conjuntamente con el impuesto general de importación.

c) Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

En el año de 1979 el número de impuestos ascendía a 52, existiendo además otros impuestos federales; lo que tornaba muy complejo el Sistema Tributario Mexicano. Se han realizado medidas de simplificación empezando con la abrogación de 28 impuestos federales con motivo de la entrada del Impuesto al Valor Agregado.

Se pagará el impuesto especial sobre producción y servicios por los siguientes actos o actividades:

La enajenación en territorio nacional o importación de aguas envasadas, refrescos, jugo de frutas, cerveza, cigarrros y tabacos, entre otros.

La prestación de los servicios consistentes en seguros individuales de vida y los servicios telefónicos.

Deben de cubrir este impuesto las personas físicas y morales que realicen los actos ó actividades gravados por la Ley.

Los contribuyentes de este Impuesto tienen la obligación de efectuar pagos provisionales mensuales a cuenta del pago anual, a más tardar el día 20 de cada uno de los meses de ejercicio, mediante declaración que presentarán en las oficinas autorizadas. El importe de pagos provisionales se calculará aplicando las tasas del impuesto a los valores de los actos o actividades

realizadas en el mes de calendario anterior, a excepción de las importaciones.

Hasta el 31 de marzo de 1983, los pagos provisionales se efectuarán a más tardar el día 20 o al siguiente día hábil, si áquel no lo fuera, de cada uno de los meses de calendario de ese ejercicio.

Los contribuyentes obligados al pago de este impuesto, lo calcularán por ejercicios fiscales aplicando a los valores de los actos o actividades realizadas en el mismo, la tasa del impuesto que corresponda. El impuesto del ejercicio deducido, los pagos provisionales y los efectuados con motivo de la importación se pagarán mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas dentro de los tres meses siguientes al cierre del mismo. Las personas físicas que realicen actividades empresariales para efectos del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, a más tardar el 31 de marzo del año de calendario posterior a la declaración.

Los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta tienen la obligación de presentar adjunto con la declaración del ejercicio de dicho gravamen, un ejemplar de la declaración anual de este Impuesto Especial.

De la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

La participación de utilidades es la parte de los rendimientos obtenidos -

por la empresa en un año de operación, que corresponde a los trabajadores - por su intervención en el proceso productivo.

Por lo tanto, es obligación de las empresas hacer partícipes a sus trabajadores de las utilidades obtenidas y en consecuencia el derecho de los trabajadores a recibir dicha participación.

Para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas, se establece que los trabajadores recibirán el 8% de las utilidades obtenidas por las empresas donde presten sus servicios.

La definición del término utilidad, se señala en la Ley Federal del Trabajo, que al efecto establece: "Se considera utilidad en cada empresa la Renta - Gravable de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto sobre la Renta". (5)

Asimismo se establece que el porcentaje de participación se aplicará sobre la renta gravable sin hacer ninguna deducción ni establecer diferencias entre las empresas.

La finalidad es ofrecer a la pequeña y mediana empresa, un comprendido de estímulos fiscales ya que son varios los impuestos a los que se enfrenta, tratando con esto de alentar las inversiones en los sectores regionales e industriales, para ello, el Gobierno Federal formula y aplica una serie de

(5) Pequeña y Mediana Empresa 1982 S.H.C.P.

mecanismos legales, destinados a estimular y fomentar la actividad industrial a nivel de pequeñas industrias; con este propósito elaboró el Plan Nacional de Desarrollo Industrial que fija las bases para el desarrollo industrial y diseña un nuevo esquema de estímulos fiscales para desconcentrar territorialmente la industria, incrementar la inversión industrial y generar empleos.

Por último, además de dictar medidas tendientes a lograr la expansión económica del país, se propone objetivos que provoquen profundos cambios, como son incrementar la cultura del pueblo y prevenir la contaminación ambiental.

Son objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Industrial los siguientes:

1. Acelerar el ritmo de generación de empleos permanentes y remunerativos.
2. Aumentar el ingreso real de la población mediante una mayor productividad y un incremento en la producción de satisfactores básicos.
3. Fomentar el desarrollo de la industria, de conformidad con los Recursos Humanos y naturales de que disponga el país, para alcanzar el mayor valor agregado posible.
4. Promover la inversión industrial, orientándola hacia las

prioridades sectoriales y regionales.

5. Orientar la producción industrial hacia los mercados exter
nos, en forma permanente.
6. Impulsar la autodeterminación tecnológica del sector indus
trial y:
7. Coordinar las acciones de la administración Pública Fede--
ral, para fomentar el desarrollo industrial.

E) CREDITO Y COBRANZAS

Tomando en consideración la situación financiera por la que atraviesa en la actualidad el país, son pocas las empresas que otorgan créditos; ya que éstas prefieren realizar sus ventas al contado y las empresas que conceden - créditos, es por un mínimo de tiempo y con altas tasas de intereses, esto - está como consecuencia de las tasas bancarias que están alrededor del 60%, las que a su vez provocan que los empresarios prefieran no arriesgar su capital invirtiendo en nuevas empresas o para aumentar su planta, ya que prefieren invertir su dinero en el banco no arriesgando así su capital. Otro efecto que se tiene para no conceder crédito es el de las constantes - fluctuaciones de nuestra moneda y el alto porcentaje de inflación que re-- gistra el país, esto aunado a las altas tasas de interes provocan que tam-- bién el cliente se desalienta de comprar a crédito por la gran cantidad de

intereses que tiene que pagar.

A continuación veremos aspectos referentes al crédito y cobranza.

Primeramente se deberá fijar una política de crédito y ésta deberá estar encaminada a lograr el máximo rendimiento. Una política de crédito mal planeada aumentará la cantidad de dinero que se le debe a la empresa..

También el gasto para administrar sus cuentas por cobrar será mayor. Al contrario, las políticas de crédito bien planeadas y administradas habrán de reducir los gastos por cuentas malas y acelerarán el flujo de ingresos a su empresa.

1. Las ventajas que se obtienen al dar concesiones de crédito son las siguientes:
 - a) Las ventas a crédito son más fáciles de realizar que las ventas de contado.
 - b) Los clientes que compran a crédito ponen menos atención al precio.
 - c) Los clientes que compran a crédito aumentan el volumen de ventas.
 - d) Los clientes que compran a crédito son clientes más seguros.
 - e) El crédito permite al cliente comprar artículos que él no podría comprar de contado.
 - f) El crédito es una facilidad y conveniencia para el cliente

2. Las desventajas que se presentan son:

- a) El crédito inmoviliza al capital.
- b) El crédito aumenta los costos en lo que respecta a la investigación, facturación y cobranza.
- c) Algunas pérdidas por créditos son inevitables.
- d) La negociación del crédito puede causar disgusto y pérdida de ventas.

Si bien cada empresa es libre de tomar sus propias decisiones respecto a - conceder o no crédito, así como decidir respecto a los términos reales de crédito, muy frecuentemente la naturaleza competitiva habrá de obligar que se establezcan ciertas políticas adecuadas a la empresa.

La etapa siguiente es la referente a la cobranza. El éxito que se tenga - dependerá de el sistema de cobranza que se establezca para poder proporcionar un control eficiente y ordenado de todas las cuentas por cobrar, tomando en consideración los siguientes puntos:

- 1. Los ingresos diarios recibidos en pago de las cuentas por - cobrar se deberán acreditar de inmediato en sus registros.
- 2. Las cuentas deberán separarse en las categorías de cuentas vigentes, vencidas e incobrables.

3. La administración deberá estar capacitada para determinar inmediatamente en qué fase del proceso de cobro se encuentra una cuenta específica

A medida que una cuenta vencida aumenta su período de vencimiento, existirán varias etapas (recordatorio, solicitud, requerimiento y acción correctiva) por las cuales pasará en cuanto concierne a las medidas que tome la administración.

Cuando se haga necesario llevar una cuenta a través de todo el proceso, se deberá tener cuidado para evitar la pérdida completa de la cuenta, los gastos excesivos de cobranza y esfuerzos de la administración.

Resultará difícil determinar una regla general para tomar una medida correctiva sobre una cuenta vencida. Los procedimientos de crédito y políticas - deberán ser flexibles para satisfacer individualmente cada situación cuando sea necesario. Cierta grado de control de crédito puede ser una medida - útil y provechosa para aumentar las ventas, y para garantizar su pago se deberá implantar un sistema bien planeado de cobranza para que esto se traduzca en un aumento de utilidades para la empresa.

VI. LA IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACION

La actividad de comercialización.- Su planeación de ventas es vital para un desarrollo armónico de la misma, por supuesto que la planeación de ventas depende mucho del tipo de mercado. Existen mercados en que prácticamente toda la producción se encuentra vendida por adelantada y otros que se rigen por la ley de la oferta y la demanda, sin embargo, no debemos olvidar que el factor de servicio al cliente es muy importante y solo puede hacerse con base en un conocimiento exacto de nuestras capacidades y las necesidades del mercado.

Además la actividad de cobranzas sólo la podremos realizar adecuadamente si previamente hemos planeado el volumen de ventas y la recuperación a obtener en los tiempos en que debemos adquirirla.

Por otra parte, una adecuada planeación nos permitirá mantener informado a nuestro proveedor acerca de nuestras necesidades por determinado período y así programar consecuentemente su actividad.

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de los negocios.

El mejor sistema de producción de contabilidad etc., no habrá de ayudar a ganar dinero, tal como ocurre con las ventas.

Para esto habrá de elaborarse el presupuesto de ventas, tomando necesariamente márgenes de utilidad por grupos de productos, es el punto de partida

para todo el sistema presupuestal de la empresa. Se deben considerar aspectos tan generales como la situación actual del país, la situación del mercado específico, canales de distribución, etc.

La función de ventas es especialmente importante para el hombre de pequeños y medianos negocios, quien puede ser al mismo tiempo el gerente de ventas.

En la actualidad, el tema de las ventas, en descenso que incluyen las de un valor constante durante los períodos de inflación requieren de una acción urgente, pueden indicar una situación potencialmente terminal para la que hay que encontrar rápidamente una respuesta, la urgencia nace del hecho de que ninguna empresa puede sobrevivir durante largos períodos con ingresos descendentes; es una situación para la que puede existir una amplia gama de remedios y por lo tanto, es importante un diagnóstico exacto. Una solución inadecuada puede perfectamente empeorar la situación desviando la atención a otras áreas erróneas con grandes desembolsos innecesarios. Por ello se deberá hacer un estudio a fondo del caso haciendo las correcciones pertinentes y de acuerdo a lo que se había establecido en la planeación de ventas, revisando los objetivos que se trazaron para poder determinar si se va por buen camino ó se necesita volver a definir adonde se quiere ir y como piensa llegar allá, ó bien si es necesario fijar nuevos precios a los productos.

Los objetivos que si fijan serán:

1. Seleccionar áreas específicas de mercado para la estrategia

de la empresa. (objetivos genéricos de mercado).

2. Establecer metas concretas de ventas (objetivos de ventas).

En la estrategia se establecen los principios generales en virtud de los -
cuales piensa obtener una ventaja sobre la competencia, empleando plenamente
los recursos con que cuenta, por ejemplo:

- I. Introducir al mercado un producto con ligeros cambios sobre la competencia.
- II. Ponerle un precio alto ó bajo.
- III. Anunciarlo en una forma selectiva pero constante.
- IV. Aprovechar la moral de los agentes de ventas de la empresa.

Los objetivos de la empresa nos van a indicar adonde se propone llegar; la estrategia nos indica la meta que se va a seguir para llegar al objetivo y por último, las tácticas, los elementos que concretamente se van a emplear para recorrer la meta y llegar al objetivo propuesto.

Ejemplo:

- I. El precio del producto.

II. Los canales de información a utilizar

III. Los canales de distribución

La planeación solo tendrá validez por el paso del tiempo, por lo que es necesario determinar el tipo de instrumentos de comprobación que se van a utilizar y a la vez preparar uno ó más planes de contingencia para hacer frente a las posibles dificultades que se presenten.

A) INVESTIGACION DE MERCADO

La investigación del mercado es uno de los aspectos más importantes en la cual el empresario no debe economizar en la búsqueda de datos e información que le sean útiles para el constante proceso de planear la organización. Cuanto más conoce un empresario sobre el mercado que planea penetrar, o en el cual ya se desenvuelve, mejores son sus oportunidades de alcanzar el volumen de ventas deseado. En realidad, las características sociales y psicológicas que muestra el consumidor local en muchos casos ejercen una influencia determinante en la forma en que debe organizarse la mercadotecnia.

Desgraciadamente, es muy común que el empresario descuide esta actividad y trate de llevar a cabo planes previamente elaborados, sin tener en cuenta las realidades del mercado.

A continuación se analizarán una serie de ideas que lo podrán en contacto con una variedad de métodos de mercadotecnia, los que a su vez le permiti-

rán apreciar las características de la sociedad de la que forma parte la - empresa y la mejor manera de servir de dicho mercado.

El primer aspecto que la investigación de mercado debe aclarar, es la identificación de los clientes potenciales de la empresa. En dos palabras, se hace necesario obtener una respuesta adecuada a la siguiente pregunta:

¿ Quiénes son mis clientes ?

La respuesta a esta pregunta dependerá de los siguientes factores:

- a. ¿ Qué tipo de negocio se tiene ?
- b. ¿ Qué tipo de producto se vende ?
- c. ¿Cuál es el grado de competencia a que debe hacerse frente ?

Si la empresa ha estado operando ya por algún tiempo, el primer paso deberá ser la preparación de un perfil económico de cada cliente actual.

La preparación de este perfil económico requerirá obtener la siguiente información, la cual está disponible en los libros de contabilidad de la empresa:

1. El nombre del cliente
2. Ventas durante el año en curso

3. Ventas totales durante cada año anterior
4. Diferencia entre las ventas realizadas durante el año en curso y las ventas realizadas en el peor de los años anteriores
5. Diferencia entre las ventas realizadas durante el año en curso y las ventas realizadas en el mejor de los años anteriores

Una vez obtenida la información anterior, se procede a determinar cuántos - de los clientes que tenía la empresa hace tres o cuatro años están todavía comprándole mercancías y cuántos no. Aquellas cuentas que están inactivas deberán ser investigadas y el antiguo cliente visitado o llamado para conocer las causas por las cuales dejó de comprar en la empresa. Una vez que - se sepa por qué las ventas están decayendo, se deberá tomar medidas correctivas.

Tan pronto como se le haya prestado atención a las cuentas inactivas, el siguiente paso deberá ser revisar las cuentas que han ido en aumento en los últimos años y determinar a qué se deben los aumentos de ventas en esas - cuentas. Mucho se puede aprender de las razones que estimularon a dichos - clientes para aumentar sus compras a la empresa.

Otro aspecto de importancia es la determinación de qué parte del mercado - existente es cubierta por la empresa. La respuesta a esta pregunta también es posible obtenerla por medio de una adecuada investigación del mercado.

Para poder estimar qué porción del mercado le pertenece a uno, antes que na

da es necesario saber cuál es realmente el mercado que uno sirve y esto a su vez demanda conocer cuál es el área geográfica que uno cubre, y también poder estimar el potencial de ventas del tipo de artículos que uno vende, así como la distancia entre el lugar donde está ubicada la empresa y donde están los clientes que se intenta servir, factores que son de crítica importancia en la determinación del mercado.

B) PRECIOS

En la actualidad los precios se fijan de acuerdo a la oferta y la demanda ó bien en base a los que fija el gobierno; pero para las pequeñas y medianas empresas es difícil fijar sus precios, ya que si la competencia que por lo regular son empresas grandes y controlan el mercado al verse afectadas por estas empresas pequeñas, pueden con facilidad mantener sus precios al costo, hasta que estas empresas pequeñas quiebren debido a que no soportarán ni podrán bajar tanto sus precios ó bien podrán ser absorbidas por estas empresas grandes.

Existen tres motivos para la fijación de los precios:

1. El histórico que se basa en la economía
2. El técnico es cuando se tienen propiedades tratables tales como cuantitativos, ambiguos, unidimensionales.
3. El social para estimular la demanda ó para eliminar la superabundancia.

Otros problemas que se encuentran las empresas con respecto a la fijación de precios son:

- a. Cuando se fija el precio por primera vez
- b. Cuando la empresa tiene que llevar a cabo la iniciación de un cambio de precios
- c. Cuando la competencia inicia un cambio de precios
- d. Cuando la empresa produce varios productos cuya demanda y/o costos están relacionados entre sí

Características de los precios

1. El mercado será sensible al precio. Ejemplo:
(muebles, aparatos eléctricos, etc.)
 - a) Los costos disminuyen cuando aumenta la producción
 - b) Los precios bajos desalientan a la competencia

2. Desplomar el mercado; reducir los precios hasta abarcar todo el mercado.
 - a) Existe un número de compradores grandes cuya demanda es inelástica
 - b) Cuando los costos de producción y distribución no son tan altos.
 - c) No hay inversiones para penetrar en ese segmento del mercado

- d) La pronta recuperación de la inversión
- e) Por índices de utilidad
- f) Producción de una línea de productos

Métodos de fijación de precios

1. De acuerdo al costo más un porcentaje, nos dará el precio de venta.
2. Orientado a la competencia, no le da importancia a fijar precios por volumen de ventas ó por nivel de costos sino a los precios de acuerdo a la competencia.
3. Orientado a la demanda, se va a fijar el precio de acuerdo al volumen de ventas que se piensa vender.

$$Cf + Cv = Ct \text{ (punto de equilibrio)}$$

Ct = Costo total

Cf = Costo fijo

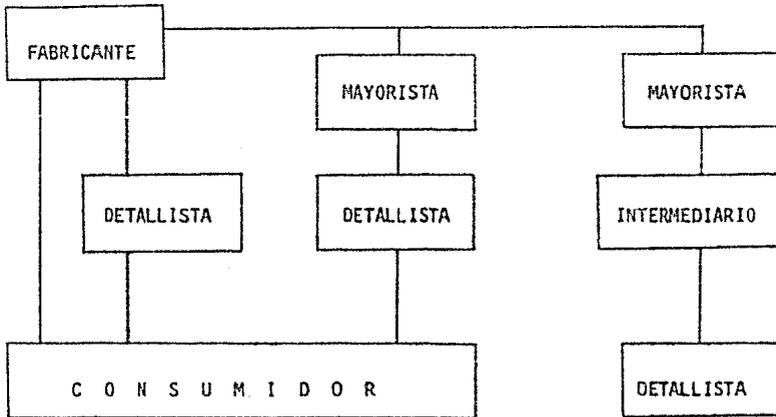
Cv = Costo variable

La pequeña y mediana empresa tienen que analizar algunos de los aspectos mencionados para poder fijar los precios de sus productos para que no incurran en una mala política de éstos y no se vean afectadas las ventas y con esto la empresa misma.

C) CANALES DE DISTRIBUCION

Es de vital importancia en la pequeña y mediana empresa, que se tengan los adecuados canales de distribución de sus productos para que tengan el mayor número de contactos para hacer llegar lo más rápido posible sus productos sin que tengan que pasar por varios intermediarios, ya que esto trae como consecuencia que los precios de venta del producto sea más alto. Para que existan canales de distribución, es necesario que exista un fabricante y - un consumidor.

DIFERENTES FORMAS DE CANALES DE DISTRIBUCION



Características de los Canales de Distribución

1er. Tipo Mayorista.- Es una organización de negocios que compra

y revende mercancías a tiendas de menudeo y otros comercios, pero no vende en cantidades importantes a los consumidores finales.

2o. Tipo Minorista ó Detallista.- Es un comerciante cuya función principal es vender directamente al consumidor

3er. Tipo Intermediario.- Negociante que existe entre el fabricante y el usuario y realiza la venta por el primero

Así pues el productor parece poner los destinos de la empresa en manos de los canales de distribución, por la labor de ventas que realizan.

Esto en la actualidad se debe a que el intermediario de un canal de distribución representa una gran ayuda en la labor de comercialización, puesto que existen muchos empresarios que no cuentan con los recursos económicos necesarios para lanzarse a un programa directo de mercadotecnia.

Por otra parte la utilización de los canales de distribución ayudan a la reducción de gastos y costos dentro de la empresa como son:

- a) Distribución física
- b) Crédito y cobranzas
- c) Contabilidad
- d) Almacenamiento
- e) Mercadotecnia

La esencia del canal de distribución radica generalmente en su superior

eficiencia en atender tareas y funciones básicas de mercadotecnia. Ya que su experiencia, su especialización, sus contactos llevados en forma correcta y sana, ofrecen o dejan al empresario más de lo que este podría lograr por sí mismo

D) PROMOCION Y PUBLICIDAD

Las promociones de ventas incluyen aquellas actividades de ventas que no están en la rutina de ventas ordinarias y que complementan a la publicidad (6)

La promoción también habrá de ayudar a:

1. Identificar al negocio con los bienes y servicios que ofrece
2. Que se tenga confianza en su negocio
3. Crear crédito
4. Aumentar las ventas
5. Reducir los gastos fijos por venta, derramándolos sobre un volumen más grande.

Sin embargo, deberá comprenderse que existen algunos detalles que la promoción no puede hacer, por ejemplo:

1. La promoción no puede mejorar un mal producto o servicio

(6) Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa

Leonardo Rodríguez

2. La promoción no puede aumentar las ventas si a los clientes potenciales no se les trata adecuadamente o si sus necesidades no se satisfacen
3. La promoción rara vez producirá resultados inmediatos
4. La promoción que no sea sincera o que sea engañosa no habrá de crear confianza en la empresa

Después de decidir sobre la imagen de su empresa que desea transmitir así como analizar su mercado, el siguiente paso importante es determinar exactamente qué artículos desea promover. Los bienes y servicios que haya de promover son aquellos que sus clientes desean comprar. Teniendo en mente sus deseos y gustos, además de su imagen, usted podrá seleccionar los artículos de la correcta calidad y estilo en la cantidad adecuada para venderse en el lugar apropiado.

El común denominador para todos los artículos que se hayan de promover, - por lo tanto, deberá ser que se trate de mercancía que se desea y que se necesita. Deberá promover:

- a) La mercancía indicada. Mercancía que sea del agrado de la clientela y que esté de acuerdo con las necesidades de la comunidad.
- b) El precio adecuado. Un precio que sus clientes puedan y estén dispuestos a pagar y que habrá de proporcionar una utilidad razonable para su negocio.

- c) El momento oportuno. El momento cuando sus clientes necesiten el producto y estén listos y dispuestos para comprarlo.
- d) La cantidad adecuada. En cantidades suficientes para satisfacer la demanda de su clientela.
- e) La calidad adecuada. Mercancafa de una calidad que sea adecuada para la función que haya de realizar.

Publicidad.- Puede definirse esta actividad como cualquier forma de presentación y promoción pagada, no personal de ideas bienes y servicios por una persona o empresa identificada. (7)

La pequeña y mediana empresa, que generalmente opera con recursos limitados, a menudo se ve ante la problemática de tener que seleccionar el mejor medio de llevar su mensaje al público consumidor.

Primeramente el empresario debe identificar cuál es su objetivo de ventas.

- Que el cliente vaya hasta mi producto
- Que el cliente esté en el punto de ventas
(orillarlo a la compra)

Existen diferentes clasificaciones de publicidad:

- Expansión geográfica

(7) Dirección de Mercadotecnia. Philip Kotler

- Local, regional, nacional

Por su contenido:

- De producto
- De la marca
- Institucional

Por sus características:

- Hechos
- Emocional

Por el fin que se persigue:

- De acción directa
- De acción retardada

Público al que se dirige:

- Consumidores
- Industriales
- Comerciantes

Por su patrocinador:

- Productor
- Intermediario
- Ambos
- Particular

Formas para establecer el Presupuesto Publicitario

1. Lo que se quede
2. Porcentaje sobre las ventas
3. Paridad competitiva
4. Objetivo y tarea

Desgraciadamente la mayoría de los pequeños y medianos empresarios establecen la cantidad que van a emplear para anunciar, en base a lo que ellos estiman que la empresa pueda gastar ó en dos palabras, no hacen la determinación a base de un método matemático ó analítico, sino en base de una apreciación extremadamente subjetiva.

La cuestión de la selección del medio de publicidad es también de gran importancia, ya que los costos de los diversos medios varían grandemente. Entre aquellos medios que están al alcance de la pequeña y mediana empresa, tenemos el periódico, la radio, volantes, revistas, etc.

VII. PLANEACION DE LA PRODUCCION

La pequeña y mediana empresa raramente inician con los planes de producción plasmados en el Consejo de Administración citados a su vez en el presupuesto de ventas, lo que resulta difícil que dichos documentos se filtren a través de la organización de la planta hacia el nivel más bajo de supervisión.

Al no determinarse el grado de control que por medio de la planeación se logra, esto es, no contar con una planeación técnicamente definida, puede dar lugar a que resulten inútiles hasta los mejores controles de producción.

Lo que todo pequeño y mediano empresario debe tomar en cuenta, es que el éxito o el fracaso de los controles actuales influirán en la planeación futura y al no formularse los abastecimientos de materiales, frecuentemente limita ese plan.

Es de trascendental importancia que el empresario esté conciente de que la planeación de la producción es la función de la dirección que sistematiza por adelantado los factores de la mano de obra de los materiales, las máquinas y del dinero para lograr la producción que esté determinada por adelantada, con relación a lo siguiente:

1. Las ganancias que se desean obtener
2. La demanda del mercado
3. La capacidad de la planta

4. Ocupaciones que se crean

5. Facilidades de la planta que se utilizan

Por consiguiente, podemos definirle al empresario que la planeación de la producción es el elemento que nos va a permitir decir qué y cuánto vamos a producir, dónde vamos a producir, cuándo y cómo.

El objetivo ideal del empresario en la dirección de la planta, si bien no puede alcanzarse, por lo menos debe tratar de operarlo a su nivel más eficiente; este nivel sólo en raras ocasiones alcanza la capacidad máxima porque la producción al máximo implica cierta ineficiencia del empleo de los - hombres, del equipo, del espacio, cualquiera que sea el factor límite.

En producción es mejor trabajar a la máxima eficiencia que a la máxima capacidad, esto solo se logra a través de la adecuada planeación de la producción en algún punto por debajo de la capacidad máxima, existe por consiguiente una capacidad óptima de la planta.

La optimización de la producción puede definirse como la velocidad ó ritmo de producción que permite el mayor aprovechamiento de recursos humanos, - equipo, espacio; recursos financieros que dan como resultado la obtención - del costo unitario mínimo respecto de todos los factores que influyen en los costos.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas, se puede comprobar que no

existe planeación efectiva cuando no se han eliminado las condiciones de desperdicio siguiente:

1. Hombres ociosos
2. Máquinas desocupadas
3. Materiales inútiles
4. Dinero desocupado
5. Procesos de entrega inútiles
(fuera de tiempo)

A) LOS SISTEMAS DE PRODUCCION

En cuanto concierne a la política de producción, se deberá considerar si se va a fabricar artículos a la orden, o bien, si habrá de fabricar artículos para almacenar y luego vender a medida que se reciban las órdenes.

Esta consideración de la política habrá de referirse también a la cantidad de mano de obra a emplear, la maquinaria y equipo necesarios y por lo tanto, se le deberá proporcionar una consideración verdaderamente cuidadosa.

Ahora se analizará lo que se refiere a los sistemas de producción, en este punto podríamos partir de:

¿ Qué es producción ?

Entendiendo que es el acto intencional de producir algo útil, ¿ y como sis

temas de producción ?, el proceso específico por medio del cual los elementos se transforman en productos útiles. (8)

Tenemos que los sistemas se distinguen por sus objetivos, por ejemplo: que el objetivo fuera producir un componente, el cual se tuviera que ensamblar con otros componentes, buscando alcanzar el objetivo, se tendría que utilizar una técnica más elaborada y así trabajar con sistemas más complejos.

Por lo tanto, tenemos que se establecen dos bases de clasificación:

1o. Sistemas Continuos

2o. Sistemas Intermitentes

1o. Sistemas Continuos: Se tipifican los sistemas continuos para las líneas de producción y en general los sistemas productivos de empresas que fabrican los productos homogéneos de gran volumen que caracterizan a nuestra sociedad. Sin embargo, el término continuo significa que el flujo físico del material de producción es continuo ó se aproxima a un movimiento duradero (9)

2o. Sistemas Intermitentes: Son aquellos en que las instalaciones físicas deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a una gran diversidad de productos y tamaños o en el que la naturaleza básica de la actividad impone cambios en el diseño del producto de tiempo en tiempo; se llama intermitente porque el flujo es intermitente (10)

(8) (9) (10) Sistemas de Producción. James L. Riggs

Así pues la clasificación de Continuo o Intermitente es una base a la naturaleza fundamental de la distribución física de las instalaciones del sistema productivo.

B) DISTRIBUCION DE LA PLANTA

Las instalaciones físicas y su distribución en el lugar en donde radica la empresa, es de suma importancia. El problema de la distribución de la planta habrá de tener un efecto sobre la seguridad, sobre la eficiencia de la producción y de los empleados.

Los factores que se deben encontrar al enfrentarse al problema de la distribución de la planta, son los siguientes:

1. El tipo de producto
2. Políticas de producción y el sistema
3. Mano de obra y volumen
4. Movimiento interno

El objetivo de un buen plan de distribución es combinar su planta y su equipo de tal forma que se pueda lograr la operación más eficiente al costo más bajo posible. La primera consideración se referirá al tipo de producto que se está fabricando. La distribución de la planta habrá de verse afectada directamente por el tipo de producto que se va a fabricar y se le deberá considerar en primer término y en forma cuidadosa, y también de -

acuerdo al tamaño de la empresa

Los Objetivos de la Función de la Distribución de la Planta son:

1. Facilitar el proceso de manufactura
2. Minimizar el movimiento de materiales
3. Mantener una flexibilidad adecuada. La disposición debe de ser tal que no se ahogue ante cualquier variación
4. Asignar una alta rotación de materiales en proceso
5. Minimizar la inversión de equipo
6. Utilización racional del espacio disponible
(espacio en tres dimensiones: largo, ancho y alto)
7. Utilización eficiente de la mano de obra

Existen tres formas principales de disposición de equipos:

1. Posición fija: es aquella en la cual el elemento principal permanece fijo y los tres elementos de la producción (materiales, mano de obra y equipo) concurren a ella.
2. Por proceso: es aquella en la cual todas las operaciones de un proceso se realizan en una área determinada.
3. Producción en línea: es aquella en la cual todas las operaciones de un producto se hace en una área si el producto

es fabricado masivamente. Esta es la forma más conveniente

Las ventajas de la disposición por procesos son:

- a) Menor inversión de equipo
- b) Una falla en el equipo no interfiere las actividades siguientes
- c) Menor costo en lotes pequeños

Ventajas de la Disposición en Línea:

- a) Menor recorrido en materiales, debido a la mínima distancia entre centros de trabajo
- b) Mayor rotación de inventarios y materiales en proceso
- c) Menores costos para lotes grandes
- d) Menores demoras en producción, debido al movimiento de materiales; se efectúan medios mecánicos y directos

También son de vital importancia en este tema los diagramas de proceso que incorporado la simbología correspondiente a operación, transporte, inspección y almacenaje (círculo, rombo, cuadrado y triángulo), nos muestran los

pasos que sigue el producto desde que es materia prima hasta que llega a ser producto terminado. Esto aunado con la adecuada distribución de la - planta, de la maquinaria y equipo nos da como resultado un flujo más lógico y fácil, en un tiempo menor, eliminando tiempo desperdiciado, altos cos tos de distribución e inspección innecesarios.

C) COSTOS DE PRODUCCION

En los países subdesarrollados o fallos de industria, el costo es un simple resultante y su cálculo carece generalmente de precisión, pero en los países en que la industria tiene un grado o nivel de considerable adelanto, ese costo se transforma, se estudia hasta tener bases científicas. Su cálculo es vital en todas las actividades.

Se hablará esencialmente de los costos de producción de los industriales. Por lo tanto, salta a la vista la imperiosa necesidad de mencionar las diferencias sobresalientes de las operaciones efectuadas por un comerciante y las realizadas por un industrial, tanto en su manera de trabajar como en cuánto a sus repercusiones en la empresa.

El comerciante adquiere los artículos, objeto de la venta, en cierto estado para venderlos en las mismas condiciones, aparte de que en ocasiones les da mayor presentación generalmente por medio de envoltura, pero en todo caso - su control no es demasiado complicado precisamente porque el artículo que - revende no sufre modificación alguna. En cambio, el industrial compra mate-

ria prima, misma que va a transformar en un artículo diferente dispuesto - para la venta. Todas esas operaciones que realiza el industrial en la manufactura de la materia prima, hasta obtener otro producto.

De lo anterior se desprende que el industrial tiene mayor dificultad para determinar sus costos, ya que además de ser actualmente comerciante, antes realizó una serie de operaciones para la obtención del producto, objeto de la venta.

Por otra parte el comerciante conoce de inmediato el costo del artículo su jeto a la venta, estando su utilidad supeditada en gran parte a su habilidad para vender; en cambio el industrial tiene regulada su utilidad por la capacidad que posee para producir y vender los artículos.

El costo de producción representa todas las operaciones realizadas desde - la adquisición de la materia prima, hasta su transformación en artículo de consumo ó de servicio integrado por tres elementos ó factores que a continuación se mencionan:

- a) Materia Prima. Es el elemento que se convierte en un artí culo de consumo ó de servicio (11)

A la materia prima cuando se le puede identificar por monto y/o tangibilidad en un artículo elaborado, se le conoce como materia prima directa excep to cuando su apreciación en el artículo producido se dificulta, o su valor

(11) Información Financiera. Francisco Perea y Javier Belmares

no justifica un procedimiento laborioso y en ocasiones demasiado costoso - para precisarla en el artículo.

- b) Mano de Obra. Es el esfuerzo humano necesario para la transformación de la materia prima. También se le conoce con los siguientes nombres "Sueldos y Salarios", "Trabajo", "Costo de Trabajo". (12)

Cuando la mano de obra se puede precisar, en cuanto a su monto, en la unidad producida, se le conoce como mano de obra directa.

Se puede concluir que cuando es factible cuantificar los dos elementos anteriores en la unidad producida, son elementos directos del costo precisamente porque su aplicación es específica.

- c) Gastos Indirectos de Producción. Son los elementos y accesorios necesarios para la transformación de la materia prima, además de la mano de obra directa, como son: el centro de trabajo, la maquinaria y equipo, las herramientas, la luz, etc. (13)

Entonces los costos de producción sirven para determinar el valor de elaboración de los productos terminados de los que están en proceso de transformación y de los vendidos.

(12) (13) Información Financiera. Francisco Perea y Javier Belmares.

D) CONTROL DE CALIDAD

Se refiere al control sistemático de aquellas variables de los procesos de producción que influyen sobre la excelencia del producto final.

Es de vital importancia que se tenga el mayor cuidado posible sobre todo - las pequeñas y medianas empresas en lo que respecta al control de calidad tanto de materias primas, productos en proceso, productos terminados y de la maquinaria y el equipo. Lo anterior se debe a que si no se logra que - los productos que salen a la venta no estén debidamente fabricados, por - una falta de control de calidad estricto y adecuado, esto traerá como consecuencia los siguientes problemas: no se logrará satisfacer al cliente - con el producto que compró, este a su vez hará devoluciones para que le - sean reparadas las fallas que encontró y no volverá a comprar nuestros productos debido a la mala imagen que se creó, o también optará mejor por comprar productos de contrabando; con esto estará perjudicando el mercado nacional, la economía del país y la generación de empleos debido a la mala - imagen de los productos nacionales.

Otro punto es que si tenemos destinada una parte de nuestros productos para exportación y éstos no tuvieron un minucioso control de calidad, dañará tremendamente la economía del país, ya que no se logrará la captación tan importante para el país de divisas y la nula competencia de nuestros productos en el mercado internacional.

Se ha visto que para la pequeña y mediana empresa es bien difícil contar -

con un adecuado control de calidad debido al costo tan elevado que representa llevar a cabo dicho control para obtener resultados óptimos en la empresa. Esto es, que sus escasos recursos económicos con los que cuenta hace - que no se le ponga la atención debida a esta área, esto aunado a que el empresario no tiene los suficientes conocimientos para la implantación de un programa de control de calidad. A continuación se mencionarán los factores para la elaboración de un programa de control de calidad.

- a) Normas y Especificaciones, las cuales determinarán los objetivos de calidad que se deben medir o evaluar.
- b) Método de Inspección, para determinar la buena ó mala calidad del producto, de acuerdo a las normas establecidas.
- c) Técnicas Estadísticas, incluyendo el muestreo y la recolección, selección y análisis de los datos para indicar si la calidad se encuentra o no bajo control
- d) Registros de inspección y técnicas gráficas para registrar la inspección
- e) Métodos de recuperación que permitan disponer en forma efectiva de los artículos defectuosos.
- f) Dispositivos de inspección, la selección de aquellos aparatos que se emplean para hacer comparaciones de calidad

En base a lo anterior, se pueden adecuar las medidas que sean pertinentes para el tipo de empresas que lo requiera, de acuerdo a sus necesidades a las que se enfrente y a los controles que desee llevar a cabo.

E) PROGRAMACION DE LOS INVENTARIOS

Uno de los controles básicos es el control exacto de los inventarios en el aspecto de niveles de inventarios; es vital para la salud económica de la empresa.

Debemos recordar que el almacén es considerado como un activo circulante - porque debe tomarse cada vez que un artículo entra y sale del almacén la empresa obtiene una recuperación de su inversión y un excedente que le permite una utilidad para reinversión.

La programación exacta de los inventarios está en relación directa con los presupuestos de venta obtenidos y las limitantes de producción, tiempos de importación, tiempos de transformación, etc.

Por otro lado, es importante vigilar el mantenimiento y seguridad física - de la mercancía en inventario ya que las pérdidas que esto ocasiona, también afectan el resultado global de nuestra operación.

Es importante contar con un control actualizado de nuestros inventarios, - con el objeto de mantener una rotación adecuada y el manejo de artículos - que efectivamente tengan el movimiento esperado. Muchas veces en el manejo global de este concepto se incurre a la conservación equivocada y por largos periodos de tiempo de artículos que resultan improductivos.

Tanto en las pequeñas y medianas empresas como en las grandes, el establecimiento de un control y programación de los inventarios es trascendental para el logro de un adecuado funcionamiento de otras actividades como son las de ventas y de producción, ya que para la elaboración de programas de producción y presupuestos de ventas es necesario estar coordinado con el almacén para llevar a cabo este tipo de actividades.

También producción está íntimamente ligado con los inventarios respecto a la materia prima, productos en proceso y productos terminados y en base a las entradas y salidas, pérdidas y daños de los productos. Se podrá fijar cuánto y cuándo se tiene que producir para mantener en un nivel óptimo los inventarios.

VIII. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

Esta investigación de campo se llevará a cabo de la siguiente manera:

- a) Objetivo de la Investigación
- b) Hipótesis
- c) Definición del Problema
- d) Determinación de la Muestra
- e) Diseño Estructural del Cuestionario
- f) Tabulación de Datos, Análisis de la Información y Gráficas Estadísticas

a) OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Es el de saber lograr por medio de la investigación de campo el grado de conocimiento que tengan los pequeños y medianos empresarios sobre la Consultoría Administrativa y cuáles son sus problemas o deficiencias de administración en sus empresas, también si aceptarían que por medio de un sistema de Consultoría Administrativa que llevará a cabo un grupo de Licenciados - en Administración dando consultoría eficiente y barata a sus empresas.

b) HIPOTESIS

Si el pequeño y mediano empresario se enfrentan a problemas de tipo económi-

co para contratar los servicios de Consultoría Administrativa para el mejor funcionamiento y desarrollo de su empresa, entonces aceptarán el sistema de Consultoría Administrativa eficiente y barata.

c) DEFINICION DEL PROBLEMA

Las empresas pequeñas y medianas se enfrentan a problemas de administración y muchas de ellas fracasan. Esta problemática se deriva del desconocimiento en administración ó bien por la falta de recursos para la contratación de los servicios de Consultoría Administrativa.

En si el problema al que se canalizará la investigación es por medio de cuestionario a formular, logrando saber si aceptarán la Consultoría Administrativa eficiente y barata en las pequeñas y medianas empresas.

Esto dará como resultado el éxito de mayor número de empresas de este tipo.

d) DETERMINACION DE LA MUESTRA

La etapa de aplicación y recolección de la información se hará mediante cuestionarios que se aplicarán a pequeñas y medianas empresas.

Para determinar el número que se adoptará será utilizando la fórmula de muestreo finito que es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 \times N \times P \times Q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 P \times Q}$$

- σ^2 = Nivel de Confianza 95% = 2σ
 N = Universo
 P = Probabilidad de fracaso
 e = Error muestral = 3% a 7% normales

El universo está formado por 119,700 pequeñas y medianas empresas clasificadas en extractivas, fabriles, comerciales y de servicio.

Sustituyendo valores y efectuando operaciones:

$$\frac{4 \times 119,700 \times .90 \times .10}{.0049 (119,699)+4 (.90) (.10) 0.41278} = \frac{43092}{0.41278} = \frac{104,394}{0.41278} = 104 \text{ Cuestionarios}$$

Se tiene el 90% de éxito y el 10% de fracaso y utilizando el 7% de error muestral.

El tamaño de la muestra consistirá en la aplicación de 100 cuestionarios a diferentes pequeñas y medianas empresas escogidas al azar.

e) **DISERIO ESTRUCTURAL DEL CUESTIONARIO**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTIMADO EJECUTIVO:

MUCHO LE AGRADECERE, QUE CONTESTE ESTE CUESTIONARIO. SU VALIOSA COOPERACION Y VERACIDAD EN LAS RESPUESTAS DEPENDERA EL LLEVAR A CABO UNA INVESTIGACION SOBRE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

1. ¿CONOCE USTED LAS VENTAJAS DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____

MENCIONE ALGUNAS _____

2. ¿CREE USTED QUE HACE FALTA DIFUSION DE LA EXISTENCIA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____

DIGA PORQUE _____

3. ¿HA SOLICITADO SU EMPRESA LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____

4. ¿QUIEN O QUE ORGANISMO LE PROPORCIONO DICHO SERVICIO?

5. EN CASO DE QUE SU EMPRESA NUNCA HAYA SOLICITADO LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR ADMINISTRATIVO, ¿DIGA PORQUE?

- A) REPRESENTA UN ALTO COSTO _____
- B) PREFIERE CONTRATAR A OTRA PERSONA _____
- C) NO TIENE PROBLEMAS _____
- D) USTED RESUELVE LOS PROBLEMAS _____

6. MENCIONE DE LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS, FINANZAS, COMERCIALIZACION Y PRODUCCION, ¿CUALES SON SUS PRINCIPALES PROBLEMAS O DEFICIENCIAS EN DONDE DESEARIA LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR ADMINISTRATIVO?

RECURSOS HUMANOS _____

FINANZAS _____

COMERCIALIZACION _____

PRODUCCION _____

7. ¿CONOCE OTROS ORGANISMOS QUE LE PUEDEN PROPORCIONAR CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PARA SU EMPRESA?

SI _____ NO _____

MENCIONE CUALES _____

8. EN CASO DE QUE SU EMPRESA HAYA HECHO USO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, ¿LOS RESULTADOS FUERON O SIGUEN SIENDO?

POSITIVOS _____ NEGATIVOS _____

9. ¿ACEPTARIA USTED LOS SERVICIOS EN SU EMPRESA DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y BARATA DURANTE EL TIEMPO QUE LO REQUIERA?

SI _____ NO _____

DIGA PORQUE _____

10. ¿DENTRO DE LOS PLANES DE SU EMPRESA SE CONTEMPLA EL USO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____

f) TABULACION DE DATOS, ANALISIS DE LA INFORMACION Y GRAFICAS ESTADISTICAS:

Pregunta No. 1 ¿CONOCE USTED LAS VENTAJAS DE LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

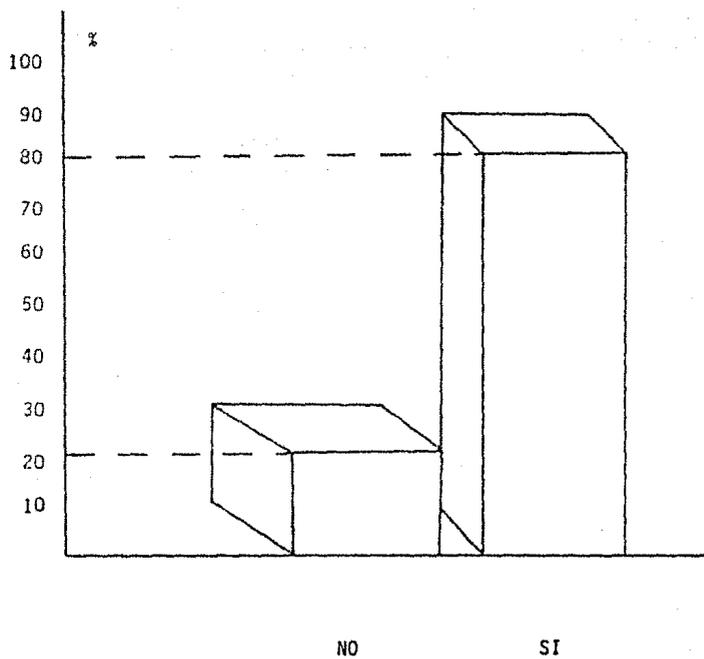
Es en general para lograr visualizar si los pequeños y medianos empresarios conocen sobre los aspectos mínimos de una Consultoría Administrativa.

TABULACION

SI	NO
80%	20%

Conclusiones.- Podemos decir que solo el 20% manifestaron del desconocimiento de las ventajas de la Consultoría Administrativa y que la mayor parte que es el 80% afirman del conocimiento del servicio, representándolo en la siguiente gráfica.

GRAFICA No. 1



Pregunta No. 2 ¿CREE USTED QUE HACE FALTA DIFUSION DE LA EXISTENCIA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____

NO _____

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Es para conocer si la falta de difusión es una limitante para que no se -
contraten los servicios de Consultoría Administrativa.

TABULACION

SI	NO
100%	0%

Conclusiones.- Podemos determinar que hace falta que se difundan en forma integral los servicios de Consultoría Administrativa, ya que el 100% de -
las empresas de la muestra manifestaron que faltaba difusión de este servi-
cio.

Pregunta No. 3 ¿HA SOLICITADO SU EMPRESA LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Es para lograr saber en que porcentaje se solicitan los servicios de Consultoría Administrativa, en la pequeña y mediana empresa

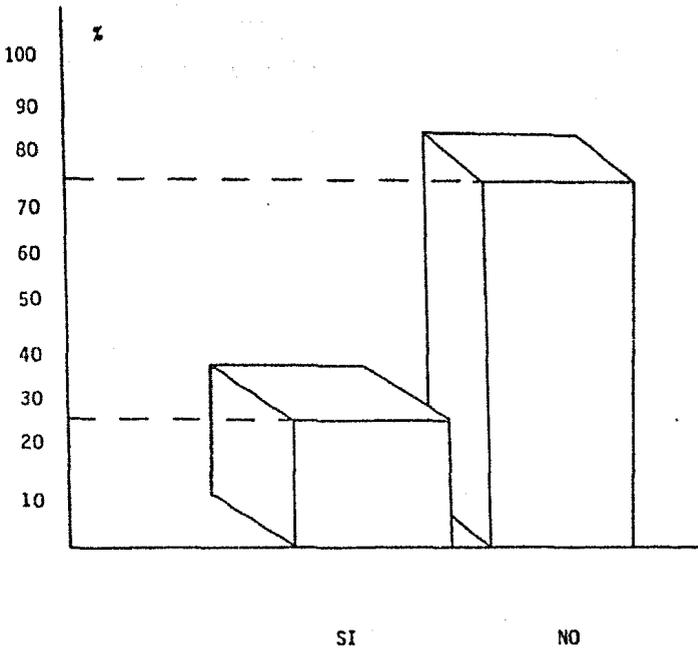
TABULACION

SI	NO
25%	75%

Conclusiones.- Podemos decir que del total de empresas de la muestra, solamente el 25% manifestó haber solicitado el servicio y que el 75% no lo han solicitado, observando con esto la poca demanda que tiene este tipo de servicio.

Representando lo anterior con la siguiente gráfica:

GRAFICA No. 2



Pregunta No. 4 ¿QUIEN O QUE ORGANISMO LE PROPORCIONO DICHO SERVICIO?

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Es para saber que organismos son los que están proporcionando el servicio de Consultoría Administrativa para la pequeña y mediana empresa

A continuación menciono algunos organismos que se contestaron en esta pregunta:

Proyectos y Consultoría Empresarial, S. C.; Asociación Profesional de Administración de Empresas; Ojeda Paullada y Asociados; Despacho Orozco Medina y Asociados; Fondo Nacional de Estudio y Proyectos, etc.

Pregunta No. 5 EN CASO DE QUE SU EMPRESA NUNCA HAYA SOLICITADO -
LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR ADMINISTRATIVO, ¿DIGA PORQUE?

- A) REPRESENTA UN ALTO COSTO
- B) PREFIERE CONTRATAR A OTRA PERSONA
- C) NO TIENE PROBLEMAS
- D) USTED RESUELVE LOS PROBLEMAS

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Es para poder determinar cuales son las limitantes para que no se contraten los servicios de Consultoría Administrativa en la pequeña y mediana empresa

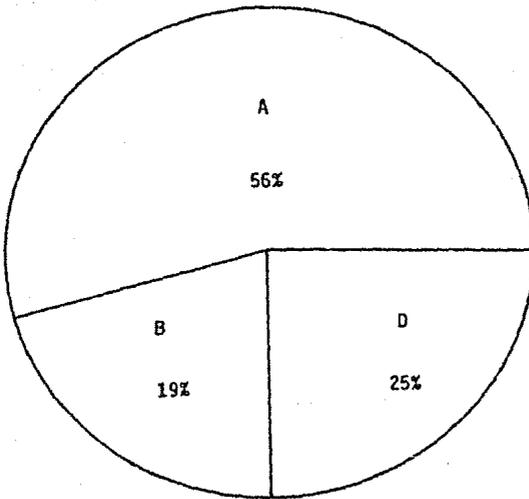
TABULACION

A)	56%
B)	19%
C)	0 %
D)	25%

Conclusiones.- Podemos afirmar que en un 56% las pequeñas y medianas empresas no contratan los servicios de un Consultor Administrativo debido a que les representa un alto costo: que el 19% prefiere contratar a otra persona y el 25% resuelven ellos mismos sus problemas.

Vemos aquí que la principal limitante es el factor económico para la contratación de este servicio, según lo muestra la siguiente gráfica:

GRAFICA No. 3



Pregunta No. 6 MENCIONE DE LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS, FINANZAS, COMERCIALIZACION Y PRODUCCION, ¿CUALES SON SUS PRINCIPALES - PROBLEMAS O DEFICIENCIAS EN DONDE DESEARIA LOS SERVICIOS DE UN - CONSULTOR ADMINISTRATIVO?

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Es con el fin de conocer los problemas ó deficiencias dentro de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a sus áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Comercialización y Producción.

De las respuestas siguientes se mencionan las principales y las más comunes, ya que varias que se repitieron citaron el mismo problema y en algunos casos no contestaron.

Respuestas en Recursos Humanos:

1. En la elaboración de programas de Capacitación y Adiestramiento adecuados para el personal y propios de sus actividades que desarrollan.
2. Falta de motivación del personal tanto económicamente como en ascensos y promociones y que lleve a cabo calificación de méritos.

3. No hay bases ni políticas para el adecuado reclutamiento y selección de personal
4. En la realización de manuales de organización y procedimientos
5. Falta de un control de personal y de una descripción de puestos para determinar su rendimiento y sus actividades
6. Falta de inducción al personal de nuevo ingreso

Respuestas en Finanzas:

1. Falta de conocimientos de los diferentes financiamientos que existen y cuales son los adecuados para la empresa
2. Problemas en cuanto al control del crédito y de las cobranzas
3. Problemas de captación de préstamos bancarios para el adecuado abastecimiento de materias primas y pago a proveedores
4. En cuanto a maquinaria y equipo obsoleto, que es lo más conveniente, si optar por comprarlo ó arrendarlo
5. Problemas para el análisis de la situación financiera de la empresa y de un control de las operaciones financieras que reali

ce la empresa

6. Falta de aprovechamiento óptimo de los préstamos de que dispone la organización
7. Falta de consolidación de los pasivos

Respuestas en Comercialización:

1. Falta de planeación de las ventas
2. No se lleva a cabo investigación de mercado
3. Problemas de pérdida de mercado o de la imagen de los productos
4. En la realización de programas, promoción y publicidad para el incremento de las ventas y el fortalecimiento del mercado existe
5. Falta de más canales para la distribución de los productos
6. Para la realización de un programa de lanzamiento de nuevos - productos

Respuestas en Producción;

1. Políticas en cuanto al almacén para determinar el material consumido ó utilizado y el que se queda
2. Problemas de abastecimiento de materia prima y de materiales
3. En lo que respecta al control de calidad se lleva un sistema deficiente ó casi nulo
4. Problemas en cuanto al análisis de los costos de producción
5. Problemas de rotación de inventarios
6. Insuficiencia o exceso en los inventarios
7. Falta de una adecuada distribución de maquinaria y equipo para que el proceso de producción sea óptimo

Pregunta No. 7 ¿CONOCE OTROS ORGANISMOS QUE LE PUEDEN PROPORCIONAR CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PARA SU EMPRESA?

SI _____ NO _____

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

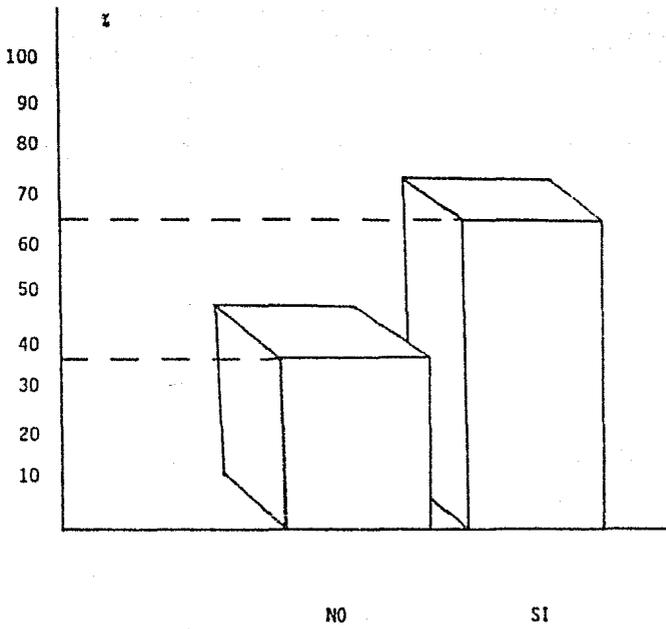
Saber si los pequeños y medianos empresarios conocen de más organismos que les pueden prestar el servicio de Consultoría Administrativa.

TABULACION

SI	NO
65%	35%

Conclusiones.- En la siguiente gráfica se contempla 65% si conoce otros organismos que le proporcionen Consultoría Administrativa y el 35% restante no conoce de otros organismos que le presten este tipo de servicio.

GRAFICA No. 4



Pregunta No. 8 EN CASO DE QUE SU EMPRESA HAYA HECHO USO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA ¿LOS RESULTADOS FUERON O SIGUEN SIENDO?

NEGATIVOS _____ POSITIVOS _____

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

Es el de saber que imagen tienen los pequeños y medianos empresarios de los resultados, al hacer uso del servicio de Consultoría Administrativa en su empresa.

Conclusiones.- Del 25% de las empresas de la muestra que sí realizaron Consultoría Administrativa todas manifestaron que los resultados obtenidos fueron positivos.

Pregunta No. 9 ¿ACEPTARIA USTED LOS SERVICIOS EN SU EMPRESA DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y BARATA DURANTE EL TIEMPO QUE LO REQUIERA?

SI _____ NO _____

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

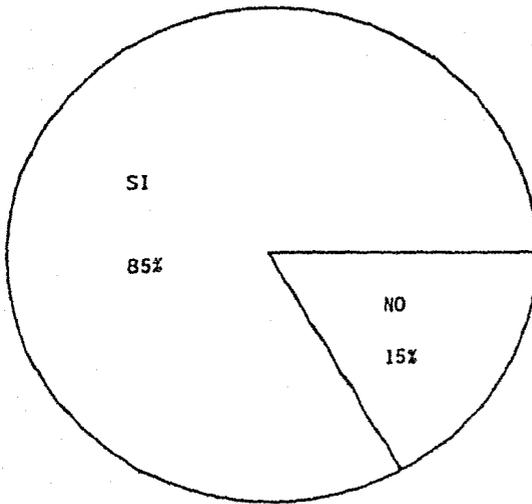
Es de ver el grado de aceptación que tendrá el servicio de Consultoría Administrativa que se le proporcione a la pequeña y mediana empresa en forma eficiente y barata.

TABULACION

SI	NO
85%	15%

Conclusiones.- Podemos decir que solo el 15% no aceptaría la Consultoría Administrativa eficiente y barata y que el 85% si aceptaría este tipo de servicio con las características ya mencionadas, lo cual se muestra en la siguiente gráfica:

GRAFICA No. 5



Pregunta No. 10 ¿DENTRO DE LOS PLANES DE SU EMPRESA SE CONTEMPLA EL USO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

SI _____

NO _____

OBJETIVO DE LA PREGUNTA

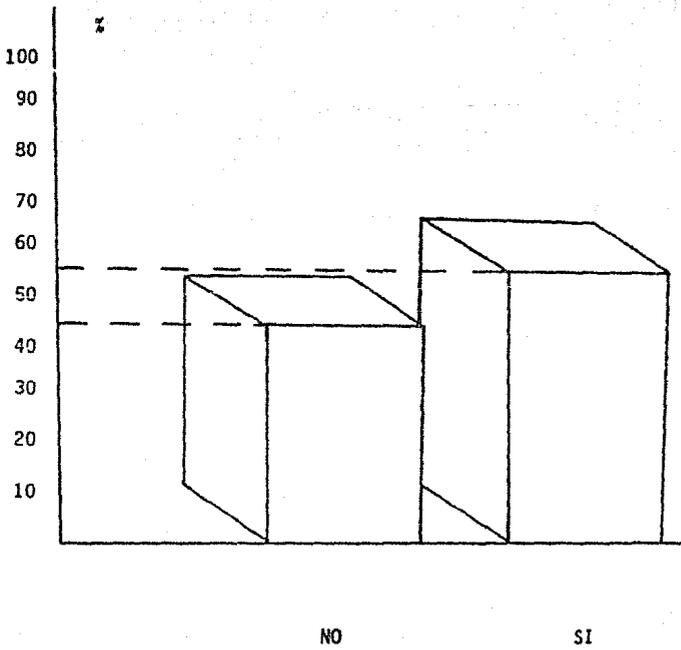
Saber cual es la potencial demanda que se pueda tener del servicio de Consultoría Administrativa por parte de las pequeñas y medianas empresas

TABULACION

SI	NO
55%	45%

Conclusiones.- En la siguiente gráfica se muestra que el 55% si tiene planeado usar los servicios de Consultoría Administrativa y el 45% no tiene planes respecto a usar este servicio, por lo que esta área todavía tiene bastante campo de aplicación.

GRAFICA No. 6



IX. CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio y a los resultados que presenté y analicé previamente concluyo que la problemática de la Consultoría Administrativa en la pequeña y mediana empresa radica en lo siguiente:

En una falta de difusión en forma integral del servicio de Consultoría Administrativa, para dar a conocer todas sus ventajas y beneficios que representa este servicio, esto llevado a cabo por organismos públicos ó privados que se encuentren involucrados con la pequeña y mediana empresa, que por medio de publicaciones, folletos, conferencias, seminarios, etc., se logre esta difusión tan importante para este servicio.

Otro aspecto son los problemas económicos que tienen las pequeñas y medianas empresas, esto provoca que no lleven a cabo la contratación de los ser vicios de una Consultoría Administrativa debido a su alto costo, aunado este problema con la falta de difusión ocasiona la casi nula contratación de este servicio dentro de las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado existen grandes retos tanto para los empresarios como para los Licenciados en Administración como consultores, recomendando a ambas

partes que hagan a un lado la desconfianza y las dificultades que se presenten para llegar a que se unifiquen los criterios y solucionar sus problemas. Que el empresario proporcione toda la información y apoyo que requiera el consultor y que confie en los resultados poniendo en práctica en su empresa los sistemas, métodos y recomendaciones que se dicten en la Consultoría Administrativa. Por lo que toca a nosotros los Licenciados en Administración como consultores debemos poner todo lo que esta de nuestra parte realizando verdaderos estudios de cada problema que se presente en la Consultoría Administrativa, analizando a fondo y sin tratar de estandarizar una misma solución a problemas semejantes logrando que se trabaje con la máxima eficiencia posible.

Se observó también que es necesario la Consultoría Administrativa en las medianas y pequeñas empresas ya que presentan problemas y deficiencias en lo que respecta a las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Comercialización y Producción, ocasionando con esto que varias empresas de este tipo fracasen debido a la falta de conocimientos de administración.

En apoyo a lo anterior y como objetivo de la investigación puntualizo que el sistema de consultoría eficiente y barata, que realice el Licenciado en Administración como consultor, exclusivamente para la mediana y pequeña empresa, será utilizado y aceptado por muchos de estos empresarios ya

que podrán pagarlo sin que les represente una gran erogación debido a que el problema económico era el principal limitante para estas empresas. Lo grande que se confie en los resultados que se obtengan, todo esto será en beneficio de los empresarios, de nosotros como profesionistas y del país.

Quiero hacer notar primero que esta investigación puede tener errores y -segundo, espero que esta investigación sea la solución a la problemática de la mediana y pequeña empresa, invitando a otros profesionistas a que - analicen y realicen nuevas investigaciones para dar soluciones y alternativas y llegar así a la búsqueda de lo más óptimo y veraz.

X, PLAN PROPIO PARA LLEVAR A CABO EL SISTEMA DE CONSULTORIA ADMINIS-
TRATIVA BARATA PARA LA PEQUERA Y MEDIANA EMPRESA

En base a que se lograra que únicamente los Licenciados en Administración - sean las personas con autoridad técnica para realizar consultorias administrativas, ya que a través del estudio hemos obtenido un criterio más amplio y con ello la facultad de analizar mejor los problemas que se presentan en las empresas.

Con esto se implantará un Sistema de Consultoría Administrativa en el que - exclusivamente se dará este servicio a las pequeñas y medianas empresas, ya que éstas representan el motor de desarrollo del país y son las que más - problemas y deficiencias presentan en su administración y por consiguiente son las que requieren más los servicios de Consultores Administrativos. Este sistema es en base a que los honorarios que se cobrarán serán mucho muy accesibles y baratos para estas empresas en comparación con los honorarios que cobran otras personas y organismos que se dedican a dar el mismo servicio; la ventaja que dará este sistema va aunada desde luego a que se trabajará con toda la eficiencia y profesionalismo, para que estas empresas se - vean verdaderamente beneficiadas, ya que la mayoría atraviesa en la actualidad serios problemas económicos y por consiguiente les es difícil contratar los servicios de un Consultor, ya que esto representa un alto costo y pre--fieren no llevar a cabo este aspecto tan importante y trascendental para su empresa.

Este despacho de Consultores Administrativos para la difusión de sus servicios lo harán a través de diversos organismos tales como el Colegio de Licenciados en Administración; del Fondo de Garantía a la Pequeña y Mediana Empresa y de las Cámaras de Comercio y de Industria, para que mediante revistas mensuales de folletos, publicaciones, seminarios, conferencias, etc. hagan mención de las ventajas de este sistema en favor de la pequeña y mediana empresa.

Una vez que empiecen a realizar las consultorías a las primeras empresas y sabiendo cuales son sus principales problemas, se comenzará a analizar cuales son las condiciones y necesidades de cada empresa, ya que cada una tiene una problemática diferente y se habrá de analizar y estudiar cada caso en concreto y buscar lo más óptimo y eficiente para ella.

En base al análisis general que se haga de la empresa se podrá establecer la periodicidad con la que se tenga que llevar a cabo nuevamente otra Consultoría Administrativa dependiendo de las condiciones, necesidades y cambios que se den en cada empresa y de acuerdo a lo que el Consultor que realiza el trabajo lo considere necesario, podrá tenerse un margen como marco de referencia para realizar la consultoría cada dos veces por año, o como ya se mencionó anteriormente en base a que por medio de registros de fechas, estadísticas y reportes de trabajo de cada empresa a que se vaya prestando el servicio, se logre tener un estricto control del trabajo y poder determinar con exactitud cuando se tenga que realizar otra consultoría, si debe de ser la empresa en general o nada más en algunas áreas.

En lo que respecta a la forma en que se cobrará, será por medio de honorarios fijos los que se establecerán de antemano con el cliente el cual podrá cubrirlos en tres partes*; para su mayor facilidad de pago y como parte del mencionado Sistema de Consultoría Administrativa.

(*) 1er pago 40%, 2o pago 30%, 3er pago 30%

BIBLIOGRAFIA

1. Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia Ed. Trillas
2. Apuntes de Auditoría Administrativa (FCA)
Prof. Jorge Alvarez Anguiano
3. Apuntes U.N.A.M. Prof. Francisco Sánchez Barriga
4. Dirección de Mercadotecnia
Análisis, Plantación y Control
Philip Kotler
5. El Exito en la Administración de las Empresas Pequeñas y Medianas
Francklyn J. Dickson Ed. Diana
6. Información Financiera Lecturas
Francisco Perea, Javier Belmares
Ediciones Contables y Administrativas
7. Informe Anual 1982
Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana

8. La Pequeña y Mediana Empresa. La gestión ante la competencia
Michel Allsupp Colección Esade
9. Ley Federal del Trabajo 49a. Edición 1982
10. Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa
Patricia Díez de Bonilla
11. Pequeña y Mediana Empresa 1982
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
12. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa
Leonardo Rodríguez
Ed. South Wester Publishing Co.
13. Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana
Nacional Financiera 1982
14. Prontuario de Leyes Fiscales
Javier Moreno Padilla y Javier Aguilar Alvarez
Ed. Trillas
15. Sistemas de Producción, Análisis, Planeación y Control
James L. Riggs